



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA AMAZON EN  
ESTADOS UNIDOS 2019-2021”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Tomás Omar Riojas Márquez  
Srta. Rosa Isabel Tello Carranza  
Sr. Henry Alberto Winchonlong Sandoval**

**Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell**

**2018**

Este trabajo se lo dedico a mis hijos Flavia e Ignacio, por alegrarme y enseñarme todos los días de mi vida; a mi esposa, por su tiempo y dedicación a nuestra familia; a mi madre, por sus consejos y paciencia en cada momento de mi existencia.

**Tomás Omar Riojas Márquez**

Dedicado a mi familia, mi madre, hermanos, sobrino y esposo. En especial, a mi hijo o hija que llegará pronto a alegrar nuestras vidas.

**Rosa Isabel Tello Carranza**

Dedicado a mis padres, por la bendición de tenerlos a mi lado; y a Julliana, Rodrigo y Santiago, quienes son mi soporte diario.

**Henry Alberto Winchonlong Sandoval**

Agradecemos a todos nuestros profesores de la Maestría; en especial, a nuestro asesor, Martín Otiniano, por todos sus consejos y enseñanzas.

## **Resumen ejecutivo**

Amazon es una empresa enfocada en sus clientes y en la innovación constante. Su eficiencia a la hora de cumplir con la entrega de los pedidos y, en particular, su capacidad de atender a los clientes on line con mayor rapidez que sus competidores, han sido la clave de su éxito.

En el escenario del caso y tomando en consideración los aspectos principales del negocio de Amazon, el presente plan aportará estrategias viables y factibles que le permitirán a Amazon la implementación de estrategias que ayuden a incrementar sus ventas y mejorar la competitividad de su cadena de distribución de mercancías en Estados Unidos durante el período 2019-2021.

La presente investigación tiene por objetivo entregar a la alta gerencia de Amazon elementos de juicio que les ayude a evaluar si la nueva tecnología de logística y transporte de mercancías generan eficiencias en costos, mayor o menor rentabilidad y menor dependencia de los proveedores de transporte como UPS y FedEx. También brindará herramientas para evaluar el impacto de la legislación de Estados Unidos en la puesta en marcha del reparto de mercancías con nuevas tecnologías, y como mantener la confianza que el cliente tiene en la marca Amazon.

Finalmente, se plantearán las posibilidades que tiene la empresa de lograr el equilibrio entre ser el primero en innovar por completo el servicio de reparto de mercancías de conveniencia y lograr una reducción de costos en su cadena de distribución, pero, sobre todo, que su servicio sea aceptado y reconocido por los clientes.

## Índice

|   |               |
|---|---------------|
| <b>Índice de tablas.....</b>                                    | <b>x</b>      |
| <b>Índice de gráficos .....</b>                                 | <b>xii</b>    |
| <b>Índice de anexos .....</b>                                   | <b>xiii</b>   |
| <br><b>Resumen ejecutivo.....</b>                               | <br><b>iv</b> |
| <br><b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>        | <br><b>1</b>  |
| 1. Planteamiento del problema.....                              | 1             |
| 2. Objetivo general .....                                       | 1             |
| 3. Objetivos específicos .....                                  | 1             |
| 4. Alcance .....  | 2             |
| 5. Limitaciones.....  | 2             |
| 6. Enfoque de la solución.....                                  | 2             |
| <br><b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>                  | <br><b>3</b>  |
| 1. Análisis del macroentorno (Pestel) .....                     | 3             |
| 1.1 Entorno político .....                                      | 3             |
| 1.2 Entorno económico .....                                     | 5             |
| 1.3 Entorno social .....  | 5             |
| 1.4 Entorno tecnológico.....                                    | 6             |
| 1.5 Entorno ecológico .....                                     | 7             |
| 1.6 Entorno legal.....  | 8             |
| 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....         | 9             |
| 3. Análisis del microentorno .....                              | 10            |
| 3.1 Identificación, características y evolución del sector..... | 10            |
| 3.1.1 Descripción de Amazon.com.....                            | 10            |
| 3.1.2 Competencia .....   | 11            |
| 3.1.3 Estacionalidad.....                                       | 12            |
| 3.1.4 El sector comercio electrónico en Norteamérica .....      | 12            |
| 4. Análisis de la industria o sector .....                      | 12            |
| 4.1 Rivalidad entre competidores .....                          | 12            |
| 4.2 Poder de los compradores .....                              | 13            |
| 4.3 Poder de los proveedores .....                              | 14            |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.4 Disponibilidad de sustitutos .....                         | 14        |
| 4.5 Barreras de entrada .....                                  | 15        |
| 4.6 Atracción general de la industria .....                    | 15        |
| <b>Capítulo III. Análisis interno de la organización .....</b> | <b>17</b> |
| 1. Modelo de negocio de Amazon.com.....                        | 17        |
| 2. Cadena de valor de Amazon .....                             | 17        |
| 2.1 Eslabones primarios controlables .....                     | 20        |
| 2.1.1 Marketing y Ventas.....                                  | 20        |
| 2.1.2 Personal de contacto .....                               | 20        |
| 2.1.3 Soporte físico y habilidades .....                       | 20        |
| 2.1.4 Prestaciones .....                                       | 20        |
| 2.2 Eslabones primarios no controlables .....                  | 20        |
| 2.2.1 Clientes .....   | 20        |
| 2.2.2 Otros clientes .....                                     | 20        |
| 2.3 Eslabones de Apoyo.....                                    | 21        |
| 2.3.1 Clientes .....   | 21        |
| 3. Análisis de recursos y capacidades .....                    | 22        |
| 3.1 Recursos de Amazon.....                                    | 22        |
| 3.2 Capacidades de Amazon .....                                | 23        |
| 3.3 Matriz VRIO .....  | 24        |
| 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....       | 25        |
| <b>Capítulo IV. Análisis de mercado .....</b>                  | <b>27</b> |
| 1. Objetivo .....  | 27        |
| 2. Metodología .....   | 27        |
| 3. Selección de mercados .....                                 | 27        |
| 4. Estimación de la demanda .....                              | 28        |
| 5. Proyección de la demanda .....                              | 30        |
| 6. Conclusiones.....   | 34        |
| <b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>              | <b>35</b> |
| 1. Visión.....   | 35        |
| 2. Misión .....  | 35        |
| 3. Valores .....   | 35        |

|   |        |
|---|--------|
| 4. Objetivos estratégicos 2019-2021 .....   | 36     |
| 4.1 Objetivos de rentabilidad .....   | 36     |
| 4.2 Objetivos de crecimiento .....  | 36     |
| 4.3 Objetivos de supervivencia .....  | 36     |
| 5. FODA cruzado .....   | 36     |
| 6. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de acción (Peyea) .....             | 38     |
| 7. Matriz de la Gran Estrategia .....   | 39     |
| <br><b>Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia</b> .....                       | <br>41 |
| 1. Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos .....                              | 41     |
| 2. Estrategia Competitiva .....   | 43     |
| 3. Estrategia de crecimiento .....  | 43     |
| <br><b>Capítulo VII. Plan de Marketing</b> .....  | <br>44 |
| 1. Objetivos de Marketing .....   | 44     |
| 2. Estrategias .....  | 44     |
| 2.1 Estrategia de segmentación .....  | 45     |
| 2.2 Estrategia de crecimiento .....   | 45     |
| 2.3 Estrategia de posicionamiento .....   | 45     |
| 3. Marketing mix .....  | 46     |
| 3.1 Elementos del producto .....  | 46     |
| 3.2 Lugar y tiempo .....  | 47     |
| 3.3 Precio y otros gastos para el usuario .....   | 47     |
| 3.4 Promoción y educación .....   | 48     |
| 3.5 Proceso .....   | 48     |
| 3.6 Entorno físico .....  | 48     |
| 3.7 Personal .....  | 48     |
| 3.8 Productividad y calidad .....   | 49     |
| 4. Presupuesto .....  | 49     |
| <br><b>Capítulo VIII. Plan de Operaciones</b> .....                                       | <br>50 |
| 1. Objetivos de Operaciones 2019-2021 .....   | 50     |
| 1.1 Definición de los objetivos y la estrategia funcional del Plan de Operaciones .....   | 50     |
| 2. Acciones del Plan de Operaciones .....   | 51     |
| 2.1 Plan de Operaciones para disminuir el costo del producto sin afectar la calidad ..... | 51     |

|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 2.1.1   | Definición del proceso para disminuir el costo del producto sin afectar la calidad..... | 51        |
| 2.1.2   | Descripción de cada proceso.....  | 51        |
| 2.2   | Plan de Operaciones para reducir los tiempos de entrega .....                           | 52        |
| 2.2.1   | Definición del proceso de reducción de los tiempos de entrega .....                     | 52        |
| 2.2.2   | Descripción de procesos para la reducción de tiempos.....                               | 53        |
| 2.3   | Plan de Operaciones para entrar a nuevos mercados .....                                 | 53        |
| 2.3.1   | Definición del proceso para entrar en nuevos mercados .....                             | 54        |
| 2.3.2   | Descripción del proceso para entrar en nuevos mercados .....                            | 54        |
| 3.  | Presupuesto del Plan de Operaciones.....  | 55        |
| <br><b>Capítulo IX. Plan Funcional de Recursos Humanos.....</b>                         |   | <b>56</b> |
| 1.  | Objetivos de Recursos Humanos .....   | 56        |
| 2.  | Definición del Plan de Recursos Humanos.....  | 56        |
| 2.1   | Estrategias de atracción de talento .....   | 56        |
| 2.2   | Estrategias de retención de personas.....   | 57        |
| 2.3   | Estrategias de desarrollo del talento.....  | 58        |
| 3.  | Presupuesto de Recursos Humanos .....   | 59        |
| <br><b>Capítulo X. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....</b> |   | <b>61</b> |
| 1.  | Aplicación de la responsabilidad social en Amazon.....                                  | 61        |
| 2.  | Objetivos de RSE.....   | 61        |
| 3.  | Integración con los grupos de interés – Stakeholders .....                              | 61        |
| 4.  | Presupuesto para la implementación de la estrategia de RSE.....                         | 62        |
| <br><b>Capítulo XI. Plan financiero .....</b>   |   | <b>63</b> |
| 1.  | Objetivos financieros .....   | 63        |
| 2.  | Consideraciones del plan financiero .....   | 63        |
| 3.  | Proyecciones financieras con estrategia.....  | 64        |
| 3.1   | Estado de ganancias y pérdidas con estrategia.....                                      | 64        |
| 3.2   | Flujo de caja con estrategia.....   | 65        |
| 4.  | Proyecciones financieras sin estrategia.....  | 65        |
| 4.1   | Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia.....                                      | 65        |
| 4.2   | Flujo de caja sin estrategia.....   | 66        |
| 5.  | Viabilidad financiera del proyecto.....   | 67        |
| 6.  | Comparación de resultados de escenarios.....  | 67        |



|   |               |
|---|---------------|
| <b>Conclusiones y recomendaciones .....</b> | <b>69</b>     |
| 1. Conclusiones.....                        | 69            |
| 2. Recomendaciones .....                    | 70            |
| <br><b>Bibliografía .....</b>               | <br><b>71</b> |
| <b>Anexos .....</b>                         | <b>77</b>     |
| <b>Nota biográfica .....</b>                | <b>88</b>     |

## Índice de tablas

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | Análisis Pestel .....   | 3  |
| Tabla 2.  | Factores políticos.....   | 3  |
| Tabla 3.  | Factores económicos .....   | 5  |
| Tabla 4.  | Entorno social.....   | 6  |
| Tabla 5.  | Entorno tecnológico.....  | 7  |
| Tabla 6.  | Entorno ecológico.....  | 7  |
| Tabla 7.  | Entorno legal .....   | 9  |
| Tabla 8.  | Matriz EFE .....  | 9  |
| Tabla 9.  | Atractivo de la rivalidad entre competidores.....                                       | 13 |
| Tabla 10. | Atractivo del poder de los compradores .....  | 14 |
| Tabla 11. | Atractivo del poder de los proveedores .....  | 14 |
| Tabla 12. | Atractivo de la disponibilidad de sustituto .....                                       | 14 |
| Tabla 13. | Atractivo de la disponibilidad de sustitutos.....                                       | 15 |
| Tabla 14. | Grado de atracción general de la industria .....  | 15 |
| Tabla 15. | Recursos de Amazon .....  | 23 |
| Tabla 16. | Capacidades de Amazon.com.....  | 23 |
| Tabla 17. | Matriz VRIO.....  | 24 |
| Tabla 18. | Matriz EFI .....  | 25 |
| Tabla 19. | PBI en Estados Unidos (%) .....   | 29 |
| Tabla 20. | Proyección de la demanda para Amazon.com.....   | 30 |
| Tabla 21. | FODA Cruzado .....  | 37 |
| Tabla 22. | Matriz Peyea.....   | 38 |
| Tabla 23. | Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos .....                               | 42 |
| Tabla 24. | Estrategia de crecimiento de mercado .....  | 43 |
| Tabla 25. | Objetivos de marketing para Amazon.com Inc. ....  | 44 |
| Tabla 26. | Presupuesto de Marketing para los años 2019 al 2021 .....                               | 49 |
| Tabla 27. | Objetivos por desarrollar en el Plan de Operaciones.....                                | 50 |
| Tabla 28. | Objetivos e indicadores del Plan de Operaciones.....                                    | 50 |
| Tabla 29. | Etapas del proceso de disminución del costo del producto si afectar la<br>calidad ..... | 51 |
| Tabla 30. | Descripción de cada etapa del proceso .....   | 52 |
| Tabla 31. | Etapas del proceso de reducción de tiempos .....  | 53 |
| Tabla 32. | Descripción de los procesos para reducción de tiempos .....                             | 53 |

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 33. | Etapas del proceso para entrar en nuevos mercados.....          | 54 |
| Tabla 34. | Descripción de los procesos para entrar a nuevos mercados ..... | 55 |
| Tabla 35. | Presupuesto de los objetivos de Operaciones 2019-2021 .....     | 55 |
| Tabla 36. | Objetivos de Recursos Humanos .....                             | 56 |
| Tabla 37. | Presupuesto incremental de Recursos Humanos .....               | 60 |
| Tabla 38. | Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.....            | 61 |
| Tabla 39. | Grupos de interés .....   | 62 |
| Tabla 40. | Presupuesto de Responsabilidad Social.....                      | 62 |
| Tabla 41. | Objetivos financieros.....                                      | 63 |
| Tabla 42. | Estado de ganancias y pérdidas con estrategia .....             | 64 |
| Tabla 43. | Flujo de caja con estrategia .....                              | 65 |
| Tabla 44. | Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia .....             | 66 |
| Tabla 45. | Flujo de caja sin estrategia .....                              | 66 |
| Tabla 46. | Determinación del costo del capital (COK) .....                 | 67 |
| Tabla 47. | Determinación del WACC .....                                    | 67 |
| Tabla 48. | Determinación del VAN y TIR con estrategia .....                | 67 |
| Tabla 49. | Determinación del VAN y TIR sin estrategia .....                | 68 |

## Índice de gráficos

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Gráfico 1. | Relación de sostenibilidad y marketing .....     | 8  |
| Gráfico 2. | Modelo de negocio de Amazon (modelo Canvas)..... | 18 |
| Gráfico 3. | Cadena de valor de Amazon.....                   | 19 |
| Gráfico 4. | Matriz Peyea - Amazon .....                      | 39 |
| Gráfico 5. | Matriz GE .....                                  | 40 |
| Gráfico 6. | Matriz Peyea. Estrategias para implementar ..... | 40 |

## Índice de anexos

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Anexo 1. | Principios corporativos de Amazon.....   | 78 |
| Anexo 2. | Beneficios que ofrece Amazon a sus empleados.....  | 79 |
| Anexo 3. | Estado de ganancias y pérdidas real 2015 al 2017 y proyectado 2018 al 2021 sin estrategias ..... | 81 |
| Anexo 4. | Flujo de caja real 2015 al 2017 y proyectado 2018 al 2021 sin estrategia .....                   | 81 |
| Anexo 5. | Proyección de ventas Amazon 2018-2022 .....  | 82 |
| Anexo 6. | Estado de ganancias y pérdidas real 2015 al 2017 y proyectado 2018 al 2021 con estrategias ..... | 82 |
| Anexo 7. | Flujo de caja real 2015 al 2017 y proyectado 2018 al 2021 con estrategia .....                   | 83 |
| Anexo 8. | Presupuestos 2019-2021 .....   | 83 |
| Anexo 9. | Proyección de la demanda de Amazon.com para los años 2018 -2021 .....                            | 84 |

## **Capítulo I. Identificación del problema**

### **1. Planteamiento del problema**

Amazon es una empresa cuyo centro son sus clientes y la innovación. Su eficiencia a la hora de cumplir con los pedidos, su distribución y, en particular, su capacidad de atender a los clientes online con mayor rapidez que sus competidores han sido la clave de su éxito. Por esa necesidad de atender en el menor tiempo posible el pedido de sus clientes es que expandieron sus centros logísticos, generando una notable dependencia hacia las empresas transportistas y con ello, un incremento de sus costos de servicios logístico y transporte, los mismos que afectan su rentabilidad.

Por lo antes expuesto, los autores de la presente investigación consideran que el problema de Amazon radica en lograr el equilibrio entre ser el primero en innovar con un modelo de reparto de mercancías para el comercio electrónico detallista y mejorar sus costos de transporte y servicio logístico, con una menor dependencia de proveedores, pero, sobre todo, lograr que esta nueva tecnología sea aceptada y adoptada por sus clientes.

### **2. Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico para la gerencia de Amazon que le permita innovar el sistema de reparto de mercancías en la última milla, de manera que le permita mejorar los costos de su cadena de distribución de mercancías e incrementar las ventas para el período 2019-2021.

### **3. Objetivos específicos**

- Analizar el modelo de negocio de Amazon para proponer líneas de acción que le permitan mejorar su competitividad en costos de distribución de mercancías para el período 2019-2021.
- Analizar el mercado de Amazon en Estados Unidos para plantear las estrategias a implementar para que el modelo de reparto de mercancías y precios sea aceptado por los clientes.
- Analizar los posibles ahorros que se podrían generar Amazon por una menor dependencia de los proveedores de transporte y el uso de tecnologías más eficientes en el reparto de mercancías.

- Analizar la rentabilidad que podría generar Amazon por el uso de tecnologías más eficientes en el reparto de mercancías durante el período 2019-2021.
- Analizar los riesgos de la implementación del nuevo modelo de reparto de mercancías.
- Analizar estrategias para que Amazon logre menor dependencia de sus proveedores como UPS y FedEx.
- Analizar la estrategia de competitividad de costos en la cadena de distribución de Amazon que permita garantizar la rentabilidad de la empresa.
- Analizar si el cliente americano está dispuesto a pagar por un servicio más rápido.

#### **4. Alcance**

La propuesta a desarrollar es un plan estratégico para Amazon en el mercado de Estados Unidos para el período 2019-2021, que le brinde estrategias para mejorar la competitividad en costos de su cadena logística, menor dependencia de sus proveedores de transporte y, sobre todo, lograr la aceptación de las nuevas tecnologías y precios por parte de sus clientes.

#### **5. Limitaciones**

El ámbito de aplicación es el territorio de los Estados Unidos. Se considera como un supuesto que para el periodo desde el año 2019 al 2021 Amazon ya contará con la tecnología desarrollada de vehículos autónomos. La empresa está ubicada Estados Unidos, por lo que se tomará la información pública que se encuentra en Internet en páginas web, publicaciones de la empresa, blogs, buscadores y otros documentos.

#### **6. Enfoque de la solución**

Se utilizará el caso de Walker y Jiwani (2016) para elaborar un plan estratégico que permita mejorar la competitividad en costos de la cadena de distribución de Amazon, analizar la viabilidad de implementar nuevas tecnologías en su cadena de distribución y su impacto en la rentabilidad de la empresa, así como el uso de instrumental de análisis estratégico.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del macroentorno (Pestel)

El análisis del macroentorno, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2007), consiste en identificar las fuerzas generales que afectan a los participantes del microentorno de la organización, describe su situación frente a los cambios del macroentorno y permite, además, identificar diferencias significativas con la competencia para crear ventajas competitivas. Este análisis es conocido por las siglas Pestel:

**Tabla 1. Análisis Pestel**

| <b>P</b> | <b>E</b>  | <b>S</b> | <b>T</b>    | <b>E</b>  | <b>L</b> |
|----------|-----------|----------|-------------|-----------|----------|
| Político | Económico | Social   | Tecnológico | Económico | Legal    |

Fuente: Kotler y Armstrong, 2007.

Elaboración: Propia, 2018.

#### 1.1 Entorno político

Es el entorno en el cual se desarrollará el servicio o producto, que permite definir los parámetros con los cuales se deben lanzar las estrategias de corto, mediano y largo plazo. En la tabla 2 se describen los factores políticos considerados en el análisis externo.

**Tabla 2. Factores políticos**



| Variables   | Tendencia  | Efecto probable   | O/A |
|---|--|---|-----|
| Legislación de vehículos no tripulados en Estados Unidos.                         | La Federal Aviation Administration (FAA), como ente técnico, debe aprobar los lineamientos de conducción de vehículos no tripulados.   | Intensificación en el desarrollo de nuevas tecnologías para la conducción de vehículos no tripulados. | O   |
| Las influencias (lobbys) por parte de Amazon Prime Air en Estados Unidos.         | Los lobbys realizados han ido aumentando desde que se quiere implementar Amazon Prime Air (Open Secrets.org 2018).   | Legislación de vehículos no tripulados.   | O   |
| Pruebas de vehículos no tripulados en otros países.                               | Aumento de pruebas en diferentes países desarrollados que promueven nuevas tecnologías.  | Nuevas tecnologías se queden en estos países.   | A   |
| La aplicación de Brexit producirá un aumento de los precios de las compras online | Las compras online que se realicen tendrán un doble impuesto: el IVA asociado a los productos, y los impuestos correspondientes por aduanas. Marketing4ecommerce.net (2018)                          | Alza de precios de las compras online   | A   |
| China afina políticas para impulsar el comercio electrónico transfronterizo       | De acuerdo con Peopledaily.com (2018), “El Gobierno chino otorga gran importancia al desarrollo del comercio electrónico transfronterizo y a otras nuevas formas de comercio” Peopledaily.com (2018) | Aumento en las ventas globales por comercio electrónico   | O   |
| Latinoamérica es afectada por los acontecimientos políticos mundiales             | El contexto político de America Latina está marcado por los acontecimientos políticos de los países avanzados. Brookings.edu (2017)  | Disminuye estímulo para el desarrollo del comercio electrónico en America Latina                      | O   |

Nota: O, oportunidad; A, amenaza.

Fuente: Kotler y Amstromg, 2007; Open Secrets.org, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

En una publicación del 2015 la FAA propuso a Amazon Prime Air nuevas reglas que no se adaptan al negocio por lo que Amazon evaluó las posibilidades de llevar sus pruebas al Reino Unido (Digital Trends 2015). Estas reglas fueron claras de tal manera que se entregaron lineamientos a los desarrolladores para generar nueva tecnología, aunque estos desarrollos retrasarían el proyecto.

Las grandes influencias generadas por Amazon Prime Air permitirán generar las condiciones adecuadas para la explotación del mercado de Estados Unidos (Open Secrets.org 2018), estos grandes desembolsos de dinero pueden impulsar a que se firmen reglas claras en la industria de la entrega de paquetes, o también desestabilizarla.

Las pruebas que Amazon Prime Air realizará en el Reino Unido ya son una realidad que Jeff Bezos (fundador de Amazon) muestra como un avance de lo que podría hacerse en Estados Unidos, presentando al mundo entero cómo estas nuevas tecnologías vienen beneficiando a otros países aunque podrían desarrollarse mejor en el gigante del norte.

## 1.2 Entorno económico

El entorno económico permite identificar el poder adquisitivo del mercado para definir los diferentes productos a ofrecer o, si el producto no tuviera futuro en la localidad, direccionar a qué mercado es conveniente trasladarlo. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2007:105), «El entorno económico consta de factores financieros que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercadólogos deben poner gran atención a las principales tendencias y a los patrones del gasto de los consumidores, dentro de sus mercados y en sus mercados mundiales».

**Tabla 3. Factores económicos**

| Variables  | Tendencia  | Efecto probable   | O/A |
|--|--|---|-----|
| Tendencia de ventas e-commerce.                                    | Crecimiento de las ventas vía e-commerce (United States Census Bureau, 2017)<br>Crecimiento en ventas en la Unión Europea, China y América Latina                              | Mayor confianza del comprador                                       | O   |
| Tasa de inflación.   | Estabilidad en tasa de inflación.  | Estabilidad económica   | A   |
| Comercio electrónico en Estados Unidos.                            | Aumento de las ventas vía comercio electrónico.  | Mayor consumo mediante plataformas electrónicas web o aplicaciones. | O   |
| Comercio electrónico en China y América Latina                     | Aumento de las ventas vía comercio electrónico.  | Mayor consumo mediante plataformas electrónicas web o aplicaciones. | O   |
| Efecto económico en el comercio electrónico por entrada del Brexit | Las compras online que se realicen tendrán un doble impuesto: el IVA asociado a los productos, y los impuestos correspondientes por aduanas.<br>Marketing4ecommerce.net (2018) | Alza de precios de las compras online                               | A   |

Nota: O, oportunidad; A, amenaza.

Fuente: Kotler y Armstrong, 2007; United States Census Bureau, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

La confianza adoptada por la población en el tiempo va incrementándose según las tendencias crecientes del e-commerce. La tasa de inflación de Estados Unidos está siendo controlada, de tal manera que existe un mercado listo para seguir consumiendo, haciendo sostenible el crecimiento del e-commerce.

Las ventas realizadas en el sector B2C (Business to Customer) se vienen incrementando vía plataformas web y aplicaciones (Statista, The Statistics Portal 2018a); la aceptación del mercado está incrementándose, pero aún es muy lenta (Statista, The Statistics Portal 2018b).

## 1.3 Entorno social

Las personas absorben, casi inconscientemente, una visión del mundo que define su relación consigo mismos, con los demás, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo (Kotler y Keller 2012:78). Los jóvenes que son las personas más dinámicas y que mueven la economía interna, son los que más utilizan estos servicios buscando una atención B2C (Business to Customer = negocios para clientes).

**Tabla 4. Entorno social**

| Variables  | Tendencia  | Efecto probable   | O/A |
|--|--|---|-----|
| Invertir menos tiempo en realizar compras.                                   | Utilizar los teléfonos inteligentes para realizar las compras mediante aplicaciones en teléfonos inteligentes  | Rápido crecimiento de las ventas B2C.   | O   |
| Crecimiento de la venta B2C.   | Aumento de la venta B2C debido a que se simplifica la forma de venta.  | Aceptación por parte de la población que utiliza los teléfonos inteligentes.          | O   |
| Costos de los productos comprado por e-commerce.                             | Aumento de las membresías de las tiendas en e-commerce.  | Rechazo por parte de los clientes al no querer comprar más caro en una tienda física. | A   |
| Compras a través de internet en Latinoamérica continúa creciendo             | La sociedad Latinoamericana continúa prefiriendo las compras a través de internet.<br>MBA.Americaeconomia.com (2016)   | Incremento de las compras a través de internet  | O   |
| El comercio electrónico es una tendencia de compra que avanza en toda Europa | Lo compradores en Europa continúan aumentando y también el uso de las compras en línea.<br>Distribucionactualidad.com (2017).  | Incremento de las compras a través de internet en Europa                              | O   |
| Crecimiento de las compras a través de internet en China                     | Aumento del uso de dispositivos móviles para compras en línea: “El reporte ha indicado que los consumidores chinos pasan de estar desconectados a estar constantemente conectados gracias al uso de dispositivos móviles”<br>America-Retail.com (2018) | Incremento de las compras a través de internet en China                               | O   |

Nota: O, oportunidad; A, amenaza.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

El público en Estados Unidos no se siente identificado con esta nueva tecnología, motivo por el cual debe considerarse un tiempo de adaptación y una campaña de sensibilización hacia el consumidor para realizar este tipo de cambios en la entrega de mercadería. Las tiendas tradicionales deben cambiar su página web para incluir una tienda virtual donde se puedan comprar productos y entregarlos en domicilio; ahora la tendencia de comprar vía web se viene difundiendo en las redes sociales (Facebook, YouTube, Instagram, etcétera) que son los medios que utilizan las marcas para poder vender (Kallas 2018).

#### 1.4 Entorno tecnológico

La esencia del capitalismo es el dinamismo y la tolerancia de la destrucción de la tecnología como precio del progreso (Kotler y Keller 2012:81). De esta forma, la tecnología desplaza a la forma

tradicional de comprar en tiendas físicas haciendo que las personas puedan hacerlo desde sus ordenadores; así resultan las principales variables de este factor que se muestran a continuación.

**Tabla 5. Entorno tecnológico**

| Variables   | Tendencia  | Efecto probable  | O/A |
|---|--|--|-----|
| Tiendas físicas versus tiendas virtuales (Millward 2016). | Las tiendas virtuales deben de desplazar a las tiendas físicas.  | Disminución de los precios de los productos, las nuevas generaciones no entenderían cómo se compraba en una tienda física. | O   |
| Tiempos y costos de entrega de mercadería.                | Debido al aumento de las compras virtuales los costos y tiempos de entrega de mercadería deberían de disminuir.  | Desarrollo de nuevas tecnologías energéticas, así como de materiales.  | O   |
| Seguridad de la información (BBC 2018).                   | Aumento de la delincuencia cibernética dentro de Internet.   | Desarrollo y regulación gubernamental para favorecer el comercio electrónico   | A   |
| Negocios digitales por incremento de la tecnología        | La banca digital en Europa está representando el motor del crecimiento en las economías. BBVAOpenMind.com (2016) | Desarrollo de nuevas tecnologías permite el incremento de las transacciones comerciales a través de internet               | O   |

Nota: O, oportunidad; A, amenaza.

Fuente: Kotler y Keller, 2012; Millward, 2016; BBC, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

Las plataformas son cada vez más eficientes y el ancho de banda es cada vez más estable, de tal forma que los consumidores se sienten más seguros de comprar. Lo más importante será el desarrollo de la cadena logística para lograr menores tiempos de entrega; en esta búsqueda deberían disminuir los costos de transporte, principalmente los de combustible.

### 1.5 Entorno ecológico

La tendencia ecologista en los Estados Unidos es cada vez más fuerte y muestra cómo la ciudadanía y las empresas, de la mano de sus gobernantes, toman acciones sobre los desperdicios generados en cada actividad humana. Así, las principales variables a considerar en el entorno ecológico son las siguientes:

**Tabla 6. Entorno ecológico**

| Variables  | Tendencia  | Efecto probable  | O/A |
|--|--|--|-----|
| Personas que buscan productos ecológicos.              | Aumento de personas que buscan estos productos (Kotler y Keller 2012:82).  | Más personas seguirán con esta tendencia haciendo que se mejoren estas normas.   | O   |
| Uso de energías limpias en los procesos de producción. | La mayoría de las empresas de Estados Unidos buscan implementar las energías renovables en sus procesos (Kotler y Armstrong, 2012).  | Mas oferta para los consumidores de productos que estén elaborados con energías y procesos renovables.   | O   |
| Aumento en la legislación de energías limpias.         | A la fecha, Donald Trump ha recortado el presupuesto para la United States Environmental Protection Agency (US EPA) (Tabuchi, 2017). | Aletargamiento en las inversiones de energías limpias debido a que la presión sobre las empresas emisoras de gases de invernadero sería menor. | A   |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Los tiempos de entrega más rápidos obligan a desarrollar mejor tecnología para transportar y entregar los productos de manera más eficiente. | De acuerdo con la publicación de Twenergy.com (2018). “Se podría decir que las compras online son más verdes que las offline, menos cuando se escoge la opción de entrega rápida.” Esto trae como resultado que las empresas contraten servicios de entrega que utilizan tecnología que contamina el medio ambiente. | Impacto en los costos de las empresas que deciden responder responsablemente a este efecto. | A |
|--|--|---|---|

Nota: O, oportunidad; A, amenaza.

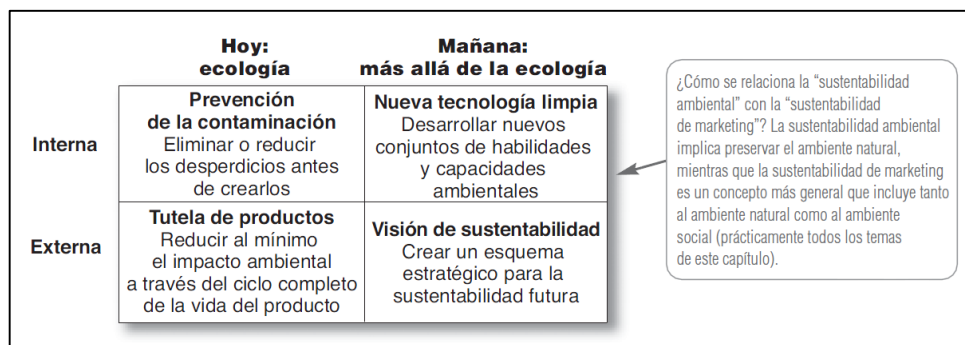
Fuente: Kotler y Keller, 2012:82; Kotler y Armstrong, 2007; Tabuchi, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

A la fecha sigue aumentando la cantidad de personas que buscan productos ecológicos, de tal manera que las marcas tradicionales pueden sobrevivir y darles a sus clientes la noción de que están haciendo algo por el lugar donde viven. La mayoría de las empresas están revisando sus procesos de producción y cadenas de suministro, disminuyendo la emisión de residuos sólidos y de los gases de invernadero.

A continuación, se presenta el gráfico 1 donde se puede apreciar la estructura del pensamiento ecologista (Hart 2005).

**Gráfico 1. Relación de sostenibilidad y marketing**



Fuente: Hart, 2005:21-27.

Actualmente el presidente de los Estados Unidos busca reducir costos en el aparato estatal donde se encuentra la US EPA, de donde emanan la mayoría de las directivas que rigen las condiciones medio ambientales que deben de cumplir las industrias en Estados Unidos, y que muchos países toman como referencia para realizar la propias.

## 1.6 Entorno legal

El entorno político y legal consiste en leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen o limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. En ocasiones, la legislación también genera nuevas oportunidades para las empresas (Kotler y Keller 2012:84).

**Tabla 7. Entorno legal**

| Variables   | Tendencia  | Efecto probable   | O/A |
|---|--|---|-----|
| Legislación que rige a las organizaciones en todos ámbitos empresariales. | A seguir como está dadas las condiciones actuales  | En Estados Unidos el mercado está regulado, pero existen regulaciones más drásticas en el mundo que hacen que dicho país se vea relegado. | A   |
| Grupos de presión para que se cumpla la legislación actual.               | Aumento y organización de los grupos de presión dentro de Estados Unidos.  | Mayor fiscalización con las leyes actuales para su cumplimiento; así los empresarios se ven obligados a invertir en nuevas tecnologías.   | O   |
| Normas legales sobre impuestos por entrada de Brexit                      | Las compras online que se realicen tendrán un doble impuesto: el IVA asociado a los productos, y los impuestos correspondientes por aduanas.<br>Marketing4ecommerce.net (2018) | Alza de precios de las compras online   | A   |

Fuente: Kotler y Armstrong, 2007.

Elaboración: Propia, 2018.

Actualmente la legislación sobre comercio electrónico es muy escasa, pero se debe regular de tal forma que arrastre a otras actividades como la cadena de suministro y distribución de los productos, así como los procesos de fabricación.

Los grupos de presión dentro de Estados Unidos podrían estar en aumento debido a que muchas oficinas estatales dejaron de operar, por lo que sería necesario que la ciudadanía presione al Estado para que se cumplan las leyes.

## 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite identificar las oportunidades y amenazas del sector que afectan a Amazon.com. Se identifican los factores y a cada uno se le asigna una ponderación que oscila entre 0,1 (no importante) y 1,0 (muy importante). La ponderación muestra la relevancia que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa Amazon.com.

**Tabla 8. Matriz EFE**

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS DE AMAZON INC. EN ESTADOS UNIDOS       |             |       |             |
|--|-------------|-------|-------------|
| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO   | PESO        | VALOR | PONDERACIÓN |
| <b>Oportunidades</b>   |             |       |             |
| 1. Crecimiento del mercado de compra-venta on line.                                  | 0,20        | 4     | 0,80        |
| 2 Incremento del acceso a Internet.  | 0,15        | 4     | 0,60        |
| 3 Economías de escala.   | 0,10        | 4     | 0,40        |
| 4 Desarrollo de nuevas tecnologías de transporte y servicios.                        | 0,15        | 3     | 0,45        |
| <b>Amenazas</b>  |             |       |             |
| 1 Incremento del precio de las energías (combustibles, electricidad).                | 0,15        | 2     | 0,30        |
| 2 Alta regulación del sector en los Estados Unidos.                                  | 0,15        | 2     | 0,30        |
| 3 Concertación de precios en el servicio de transporte.                              | 0,10        | 2     | 0,20        |
| Valor: 4 Responden muy bien 2 Responden promedio<br>3 Responden bien 1 Responden mal | <b>1,00</b> |       | <b>3,05</b> |

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

Como conclusión, se puede afirmar que la matriz EFE de Amazon.com Inc. da un resultado de 3,05, lo que indica que la empresa está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas del entorno, aprovechando las oportunidades y controlando los posibles efectos adversos de las amenazas. Se puede observar que los factores que más inciden en su desarrollo son el crecimiento del mercado de compra-venta on line, el acceso a Internet, y el desarrollo de nuevas tecnologías para el transporte de productos y servicios. También se puede afirmar que Amazon.com tiene una respuesta promedio frente a las amenazas provenientes del incremento de los precios de combustibles que golpean sus costos logísticos, y frente a la alta regulación gubernamental del sector.

### 3. Análisis del microentorno

#### 3.1 Identificación, características y evolución del sector

##### 3.1.1 Descripción de Amazon.com

Amazon.com fue fundada en 1995 por Jeff Bezos, y se ubica en la industria estadounidense de comercio electrónico, buscando ser la empresa que más se enfoca en el cliente en la tierra. Se guía por cuatro principios básicos: obsesión por el cliente antes que la competencia; pasión por la invención; compromiso con la excelencia operativa, y pensamiento a largo plazo. La compañía organiza sus operaciones en tres segmentos: Norteamérica, Internacional y Amazon Web Services (AWS). El presente plan estratégico está enfocado en el segmento Norteamérica.

La compañía atiende a sus clientes a través de sus sitios web de venta retail (venta minorista) enfocándose en la selección, el precio y la conveniencia. Los clientes acceden a los sitios web directamente y a través aplicaciones móviles. Amazon también fabrica y vende dispositivos electrónicos, desarrolla y produce contenido multimedia, y se esfuerza por ofrecer a sus clientes

los precios más bajos posibles y ofertas de envío, buscando mejorar su eficiencia operativa para seguir disminuyendo los precios.

Amazon cumple con la entrega de los pedidos de sus clientes de varias maneras, incluyendo las entregas en Norteamérica y las redes internacionales de entrega que Amazon opera, con acuerdos cofinanciados y subcontratados en ciertos países, además de la entrega digital.

La empresa ofrece programas que permiten a sus vendedores hacer sus propios negocios, vender sus productos en los sitios web de Amazon con sus propios sitios web de marca, y cumplir con la entrega de los pedidos a través de la red de distribución de Amazon.

### **3.1.2 Competencia**

El negocio de Amazon abarca una gran variedad de tipos de productos, ofertas de servicios y canales de entrega. El mercado norteamericano e internacional en el que compete está evolucionando rápidamente y tornándose intensamente competitivo, enfrentando a una amplia gama de competidores de muchos sectores industriales en todo el mundo. Sus competidores actuales y potenciales incluyen a:

- Minoristas, editores, vendedores, distribuidores, fabricantes y productores en línea, fuera de línea y multicanal de los productos que ofrece y vende a consumidores y empresas.
- Editores, productores y distribuidores de medios físicos, digitales e interactivos de todo tipo y todos los canales de distribución.
- Motores de búsqueda web, sitios web de comparación de compras, redes sociales, portales web y otros medios en línea y basados en aplicaciones para descubrir, usar o adquirir bienes y servicios, ya sea directamente o en colaboración con otros minoristas.
- Compañías que brindan servicios de comercio electrónico, incluyendo desarrollo de sitios web, publicidad, cumplimiento, servicio al cliente y procesamiento de pagos.
- Empresas que brindan servicios de logística y cumplimiento para sí mismos o para terceros, ya sea en línea o fuera de línea.
- Empresas que ofrecen servicios o productos de tecnología de la información, incluidas instalaciones o infraestructura en la nube y otros servicios.
- Compañías que diseñan, fabrican, comercializan o venden productos electrónicos de consumo, telecomunicaciones y dispositivos electrónicos.



Los principales factores competitivos en los negocios minoristas de Amazon incluyen la selección, el precio y la conveniencia, incluido el cumplimiento rápido y confiable. Los factores competitivos adicionales para el vendedor de Amazon y sus servicios empresariales incluyen la calidad, velocidad y confiabilidad de los servicios y herramientas, así como también la capacidad y disposición de los clientes para cambiar las prácticas comerciales.

### **3.1.3 Estacionalidad**

El negocio de Amazon se ve afectado por la estacionalidad que, históricamente, ha resultado en un mayor volumen de ventas durante el cuarto trimestre, que finaliza el 31 de diciembre. Amazon reconoció el 33%, 33% y 32% de sus ingresos anuales durante el cuarto trimestre de 2014, 2015 y 2016, respectivamente.

### **3.1.4 El sector comercio electrónico en Norteamérica**

El comercio electrónico en Norteamérica representó el 11,7% del total de ventas al por menor en 2016, un 15,6% más que en 2015. El Departamento de Comercio de Estados Unidos informó que en el año 2016 las ventas totales de comercio electrónico alcanzaron los US\$ 394.900 millones y las ventas en línea crecieron un 15,1%, lo que representa el 8,1% de las ventas al por menor totales del año (Internet Retailer 2017). Los datos de ventas minoristas del Departamento de Comercio incluían artículos que normalmente no se compraban en línea, como combustible y automóviles. Excluyendo las ventas de combustible y automóviles, los cálculos de Internet Retailer mostraron un crecimiento ligeramente superior al comercio electrónico en un 15,6%, con ventas minoristas en línea representando el 11,7% del total de ventas minoristas frente al 8,1% reportado por el Departamento de Comercio (Internet Retailer 2017).

## **4. Análisis de la industria o sector**

A fin de analizar el atractivo del sector en el que se desenvuelve Amazon.com Inc. en Estados Unidos se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008). A cada variable identificada para la evaluación se le asigna un puntaje que va del 1 a 5 y que indica el grado de atracción de la industria: 1 muy poco atractivo, 2 poco atractivo, 3 neutral, 4 atractiva y 5 muy atractiva. El resultado final del análisis de la industria es la identificación de oportunidades claves que surgen de factores favorables y de amenazas claves.

### **4.1 Rivalidad entre competidores**

La tabla 9 presenta el análisis de la rivalidad entre competidores versus los factores relevantes para este análisis.

**Tabla 9. Atractivo de la rivalidad entre competidores**

| <b>Grado de atracción de la industria</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Número de competidores                    |          |          |          | X        |          |
| Crecimiento relativo de la industria      |          |          |          |          | X        |
| Costo fijo o de almacenamiento            |          |          |          | X        |          |
| Diferenciación del producto               |          |          |          | X        |          |
| Identidad de marca                        |          |          |          | X        |          |
| Intereses estratégicos                    |          |          | X        |          |          |
| <b>Promedio</b>                           |          |          | <b>4</b> |          |          |

Fuente: Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

## **4.2 Poder de los compradores**

En la tabla 10 se muestra el análisis de los factores relevantes para determinar el grado de atracción de los compradores.

**Tabla 10. Atractivo del poder de los compradores**

| Grado de atracción de la industria                                       | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------|---|---|---|---|
| Número de compradores importantes  |            |   |   | X |   |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria          |            |   |   | X |   |
| Costos de cambio del comprador   |            |   | X |   |   |
| Amenaza de los compradores de integración hacia atrás                    |            |   |   | X |   |
| Amenaza de la industria de integración hacia adelante                    |            |   |   | X |   |
| Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores |            |   |   | X |   |
| <b>Promedio</b>  | <b>3,8</b> |   |   |   |   |

Fuente: Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

### 4.3 Poder de los proveedores

La tabla 11 muestra el resultado del análisis de los factores que determinan el poder de los proveedores en la industria del comercio electrónico.

**Tabla 11. Atractivo del poder de los proveedores**

| Grado de atracción de la industria                                   | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|---|---|---|---|
| Número de proveedores importantes                                    |          |   |   | X |   |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores   |          |   |   | X |   |
| Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores |          |   | X |   |   |
| Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante             |          |   | X |   |   |
| Amenaza de la industria de integración hacia atrás                   |          |   | X |   |   |
| Contribución de los proveedores a la calidad o servicio              |          | X |   |   |   |
| Costo total de la industria contribuido por los proveedores          |          | X |   |   |   |
| <b>Promedio</b>  | <b>3</b> |   |   |   |   |

Fuente: Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

### 4.4 Disponibilidad de sustitutos

La tabla 12 muestra el atractivo de la disponibilidad de sustitutos para la industria de comercio electrónico.

**Tabla 12. Atractivo de la disponibilidad de sustitutos**

| Grado de atracción de la industria                     | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------|---|---|---|---|
| Disponibilidad de sustitutos cercanos                  |            |   |   | X |   |
| Costos de cambio del usuario                           |            |   |   | X |   |
| Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto |            |   | X |   |   |
| Valor- precio del sustituto                            |            |   | X |   |   |
| <b>Promedio</b>  | <b>3,5</b> |   |   |   |   |

Fuente: Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

#### 4.5 Barreras de entrada

La tabla 13 muestra el análisis de los factores que intervienen en la determinación del atractivo de las barreras de entrada.

**Tabla 13. Atractivo de las barreras de entrada**

| Grado de atracción de la industria       | 1 | 2 | 3          | 4 | 5 |
|--|---|---|------------|---|---|
| Economías de escala                      |   |   |            | X |   |
| Diferenciación del producto              |   |   |            | X |   |
| Identificación de la marca               |   |   |            | X |   |
| Costo de cambio                          |   |   |            | X |   |
| Acceso a los canales de distribución     |   |   | X          |   |   |
| Acceso a la última tecnología            |   |   |            | X |   |
| Regulación gubernamental de la industria |   |   | X          |   |   |
| <b>Promedio</b>                          |   |   | <b>3,7</b> |   |   |

Fuente: Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

#### 4.6 Atracción general de la industria

En la tabla 14 se presenta el grado de atracción de todos los indicadores de atractividad de la industria.

**Tabla 14. Grado de atracción general de la industria**

| Grado de atracción general de la industria | 1 | 2 | 3          | 4   | 5 |
|--|---|---|------------|-----|---|
| Rivalidad entre competidores               |   |   |            | 4,0 |   |
| Poder de los compradores                   |   |   | 3,8        |     |   |
| Poder de los proveedores                   |   |   | 3,0        |     |   |
| Disponibilidad de sustitutos               |   |   | 3,5        |     |   |
| Barreras de entrada                        |   |   | 3,7        |     |   |
| <b>Evaluación general</b>                  |   |   | <b>3,6</b> |     |   |

Fuente: Porter, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

El análisis de estas matrices en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter brinda una evaluación general del atractivo de la industria, e identifica las oportunidades y amenazas para el negocio de Amazon.com en Estados Unidos.

Las oportunidades claves extraídas de este análisis son el atractivo crecimiento de la industria, el alto reconocimiento de la marca, el escaso número de competidores en todas las áreas que logra atender Amazon, la experiencia y tecnología adquirida en la distribución de sus productos (Amazon Prime, FBA, otros), la innovación constante en todo lo que hacen (todos los días es el

día uno), su diversidad de productos y, el manejo de volúmenes e inventario para competir en economías de escala.

Asimismo, entre las amenazas claves destacan el poder de negociación de los transportistas (UPS y FedEx) y su influencia en los costos de la empresa, la contribución de proveedores en la calidad del servicio que brinda Amazon (demoras en las entregas o producto dañado) a sus clientes, costos fijos de mantener grandes centros de almacenamiento (fulfillment center), y el costo de cambio del cliente respecto a productos más que al servicio.

### **Capítulo III. Análisis interno de la organización**

#### **1. Modelo de negocio de Amazon.com**









En el gráfico 2 se presenta el modelo de negocio de Amazon expresado en modelo de lienzo o Canvas (Osterwalder y Pigneur 2011).

#### **2. Cadena de valor de Amazon**

Dado que el negocio de Amazon es un servicio, para el análisis de la cadena de valor se utilizará la propuesta hecha por Gustavo Alonso, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, fundador y director general de Time to Market, quien realizó una propuesta de la cadena de valor modificada (Alonso 2008).

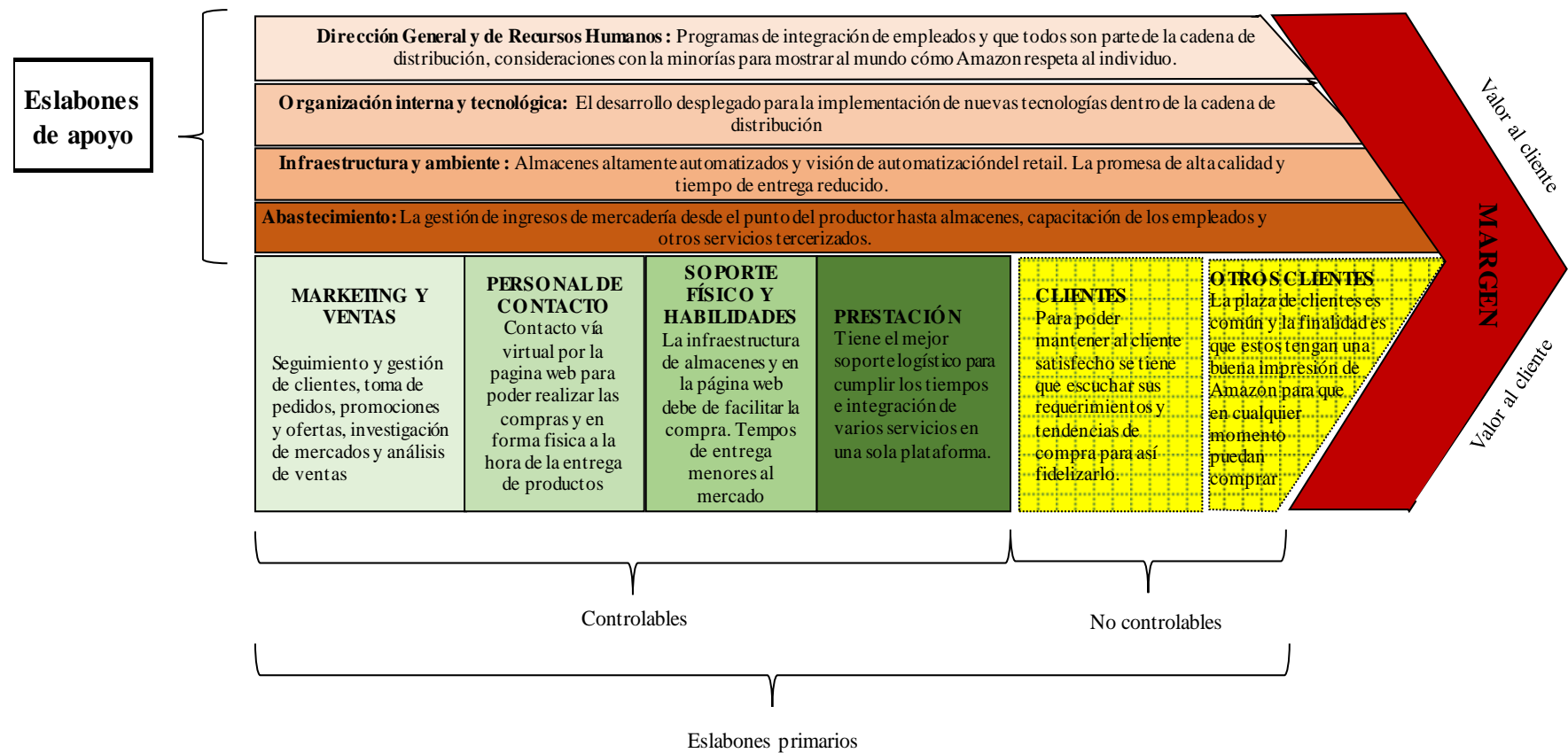
Dentro de la cadena de valor para servicios se encuentran los eslabones primarios y los eslabones de apoyo. Los eslabones primarios otorgan a la organización posibilidades de control, dentro de estos eslabones primarios se encuentran los eslabones primarios controlables y los eslabones primarios no controlables. Los eslabones de apoyo contribuyen con la implementación del lugar en donde se prestará el servicio.

Gráfico 2. Modelo de negocio de Amazon (modelo Canvas)

|   |  |   |  |   |  |   |  |  |  |
|---|--|---|--|---|--|---|--|--|--|
| 8<br>SOCIOS CLAVES   |  | 6<br>PROCESOS CLAVES   |  | 2<br>PROPUESTA DE VALOR    |  | 3<br>COMUNICACIÓN    |  | 1<br>CLIENTE   |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Empresas que realizan la entrega de productos que pueden ser locales o internacionales</li><li>- Proveedores de Tecnología para desarrollar nuevas plataformas para llegar a los clientes.</li><li>- Directorio de Ejecutivos leales a la empresa.</li><li>- Talento creativo de los colaboradores.</li><li>- Canales abierto y por cable (CBS y NBC), además de redes sociales para difundir la nueva tecnología</li></ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Areas especializadas en Marketing y Ventas: Donde se analice el comportamiento del comprador.</li><li>- Desarrollo de nuevas aplicaciones dentro de Amazon.</li><li>- Cadena de distribución a B2B y B2C.</li></ul> |  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Enfoque en el cliente, diferenciación.</li><li>- Entregar los pedidos en el menor tiempo posible, dependiendo de la mercadería.</li><li>- Ofrecer los mejores precios y calidad.</li><li>- Variedad de productos y canales de distribución.</li><li>- Seguridad en las operaciones a traves de internet</li><li>- Accesibilidad a traves de diferentes dispositivos conectados a internet</li></ul> |  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Seguimiento a nuevos clientes mediante llamadas y correos para fidelización de la marca.</li><li>- Entrega ofertas de tal forma que el cliente siga consumiendo sus productos.</li><li>- Segmentación del mercado para una comunicación acertiva a cada tipo de cliente.</li><li>- Comunicacion via email para fidelizar a sus clientes, comunicacion de nuevos productos y servicios</li><li>- Portales web para seguimiento de la entrega de mercadería a clientes y para el seguimiento de las ventas de aquellos que venden en Amazon.com</li></ul> |  | <p>Está dirigido a todo tipo de público, jóvenes, adultos con tiempo limitado.</p> <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- B2C: Clientes inscritos en Amazon Prime</li></ul>                |  |
|   |  | 7<br>RECURSOS CLAVES   |  |   |  | 4<br>CANAL DE DISTRIBUCIÓN   |  | <p>Usuarios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Padres de Familia</li><li>- Profesionales con poco tiempo disponible.</li></ul> <p>Clientes que utilizan a Amazon.com para vender sus productos</p> |  |
| 9<br>ESTRUCTURA DE COSTOS    |  |   |  |   | 5<br>ESTRUCTURA DE INGRESOS   |   |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Costos fijos:<ul style="list-style-type: none"><li>- Salarios de Altos ejecutivos. Investigación de Mercado y mejora continua de los medios con los cuales deben de llegar a sus clientes.</li><li>- Mantenimiento de sus centros de distribución en todo EE.UU.</li><li>- Mantenimiento de los datacenters de AWS</li></ul></li><li>- Costos variables:<ul style="list-style-type: none"><li>- Precios de los proveedores de mercancías, Proyectos de Innovación para mejorar sus cadenas de distribución a clientes finales.</li><li>- Costos de entrega de mercaderia que lo realiza un tercero y esta afecto al precio del combustible.</li></ul></li></ul> |  |   |  |   | <ul style="list-style-type: none"><li>- (a) Recaudación de USD\$ 99 por cliente por la suscripción anualmente.</li><li>- (b) Venta de productos propios via pagina web, generando beneficios para AMAZON.</li><li>- (c) Comision por venta de productos de clientes que venden a traves de Amazon.com</li><li>- (d) Diversificación de sus ingresos teniendo en la misma plataforma otros servicios aumentando el gasto de cada cliente.</li></ul> |   |  |  |  |

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011; Honorof y Ramírez, 2018; Strategyzer.com, 2018.  
Elaboración: Propia, 2018.

**Gráfico 3. Cadena de valor de Amazon**



Fuente: Alonso, 2008.  
Elaboración: Propia, 2018.



## **2.1 Eslabones primarios controlables**

### **2.1.1 Marketing y Ventas**

Este eslabón permite realizar las actividades de marketing y ventas. Amazon apoya sus actividades en canales de marketing en línea, búsqueda patrocinada, programa de asociados, publicidad en redes sociales y en sitios de Internet, además de la publicidad televisiva.

### **2.1.2 Personal de contacto**

La relación que se tiene con el cliente es vía la página web y la aplicación son plataformas de comunicación rápida, el personal de servicio al cliente, el personal de atención en los centros de almacenamiento de Amazon. En la entrega de los productos también logra un acercamiento a los clientes.

### **2.1.3 Soporte físico y habilidades**

Los tiempos de entrega y eficiencia a la hora de la entrega de productos son los principales pilares que el cliente valora de Amazon, y esto se soporta en el manejo de sus almacenes y en el reconocimiento de las costumbres de cada cliente.

### **2.1.4 Prestaciones**

La prestación de Amazon está dada por el servicio de venta en línea y entrega de productos propios y de terceros. Además, los centros de distribución y tiendas físicas están automatizados para que se cumplan los tiempos de entrega.

## **2.2 Eslabones primarios no controlables**

### **2.2.1 Clientes**

Amazon utiliza modelos de prestación de servicios para varios clientes entre los cuales se encuentran los clientes afiliados a su servicio Amazon Prime, los clientes que adquieren un producto por única vez, y los clientes que se encuentran afiliados a los servicios de venta de productos.

### **2.2.2 Otros clientes**

Tienen un comportamiento aleatorio de tal forma que la principal meta es mantenerlos satisfechos, e inducirlos a comprar con la ayuda del marketing, personalizando sus compras.

## **2.3 Eslabones de Apoyo**

### **2.3.1 Cadena de Abastecimiento**

Amazon utiliza para sus entregas de productos a Fedex y UPS. Adicionalmente, Amazon utiliza mucha tecnología en cada centro de almacenamiento, así como en toda su cadena logística de distribución tales como el uso de drones, robots, sistemas de informáticos para la gestión del inventario, tiempos de entrega y análisis de costos y precios.

De acuerdo con Masterlogistica.es (2018), la cadena de valor logística de Amazon contiene las siguientes cuatro piezas que soportan su estrategia logística:

#### **a) Almacenaje**

Los almacenes de Amazon están estratégicamente ubicados cerca de donde los clientes compran. La estrategia de almacenamiento mantiene almacenes optimizados, adecuadamente ubicados, mantiene organizados los productos para fácil acceso, utilización de tecnología con robots para la rápida identificación al momento de iniciar la entrega.

#### **b) La entrega**

Posibilidad de ofrecer opciones de entrega permite establecer estrategias de amplio alcance que le permiten a la compañía realizar pedidos de manera más rápida, fácil y eficiente en casi todo el mundo, incluso en áreas remotas y rurales que no cuentan con las opciones tradicionales. Masterlogistica.com (2018)

#### **c) La tecnología**

El enfoque de gestión de la cadena de suministro de Amazon es abrazar la tecnología. La compañía utiliza innumerables soluciones de automatización y robótica, tanto para recoger y empacar pedidos como para apilar y almacenar el inventario. Masterlogistica.com (2018).

#### **d) La fabricación**

Amazon permite venta de terceros, pero la compañía parece haber aprendido que muchos de esos productos de terceros pueden hacerse a un precio mucho más barato y rentable. El minorista ha comenzado a fabricar sus propios productos de menor costo, así como productos de etiquetado blanco de otros vendedores. Esto permite a Amazon poseer todo el ciclo de vida de sus productos, desde la creación hasta la comercialización, el almacenamiento y el envío. Masterlogistica.com (2018).

### **3. Análisis de recursos y capacidades**

A continuación, se realiza un análisis de los recursos y capacidades de Amazon, que parte de las definiciones de diferentes autores, luego se muestran las capacidades y los recursos que son parte de la compañía y que prevalecen como factores claves para la identificación de las capacidades, la evaluación de los recursos y la ponderación de cada capacidad y recurso clave identificado.

Wernerfelt (1984:171–180) entiende que son recursos las entradas (inputs) en las operaciones de una empresa como planta y equipos, propiedad intelectual, entre otros, y las capacidades y competencias de la gente. Lo importante es reconocer que por sí solas no crean valor, sino por la interacción entre estas y las capacidades organizacionales, siempre y cuando a la vez cumplan con las siguientes características: ser difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, ser raros, y difíciles de sustituir (Barney 1991:99-120). Son considerados tangibles como intangibles y se requiere que exista entre ellos coordinación y cooperación para hacerlos productivos (Grant 2006), y que sean de propiedad de la empresa.

Grant (2006) define las capacidades como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos, donde se pueden encontrar investigación y desarrollo (I+D), el servicio al cliente de clase superior, etcétera, cuya gestión permitirá llevar a cabo las actividades propuestas (Ventura 1996).

#### **3.1 Recursos de Amazon**

A continuación, en la tabla 15 se presentan los recursos de Amazon que se han identificado como relevantes para el análisis de recursos y capacidades.

**Tabla 15. Recursos de Amazon**

| Recursos     | Características   | Indicadores   |
|--------------|---|---|
| Financieros  | Incremento en ventas  | Ventas netas de los años 2014, 2015 y 2016 de US\$ 50.834; US\$ 63.708; US\$ 79.785 millones, respectivamente.  |
| Físicos      | Fulfillment center  | Entregan millones de productos a cientos de países en todo el mundo.  |
|              |   | Con más de 80 centros de distribución en todo el mundo.   |
|              |   | En Estados Unidos existen más de 70 centros de cumplimiento y más de 90.000 empleados a tiempo completo.  |
|              | Data centers  | 2.237 m <sup>2</sup> de espacio propio en Estados Unidos.<br>1,257 m <sup>2</sup> de espacio propio a nivel internacional.  |
| Humanos      | Recurso disponible  | Aproximadamente 341.400 empleados a tiempo completo y tiempo parcial.<br>Contratistas independientes y personal temporal para complementar la fuerza de trabajo.<br>Buenas relaciones con los empleados.  |
|              | Liderazgo   | Jeff Bezos, CEO fundador de Amazon.<br>Equipo directivo de Amazon.  |
| Tecnológicos | Amazon Web Services   | Única plataforma de servicios en la nube para todos los negocios de Amazon.   |
|              | Plataforma de comercio electrónico                          | Amazon.com es una plataforma web de comercio electrónico basada en las preferencias y búsquedas de los clientes.  |
|              | Fulfillment center  | Centro logístico más grande y con la mejor tecnología en el mundo.  |
|              | Amazon Prime  | Servicio pagado: por US\$ 99 al año ofrece a los compradores distintas ventajas.<br>Los miembros de Amazon Prime son elegibles para envío gratuito de uno o dos días en la mayoría de los artículos, entre otras ventajas.<br>Envío gratis en dos días.<br>Entrega en el mismo día gratis en códigos postales elegibles.<br>Prime pantry. |
| Reputación   | Marca líder reconocida en el sector de comercio electrónico | Jeff Bezos, presidente de Amazon.com, Hombre del Año de la revista Time (1999).<br>Toyota se alía con Amazon para realizar las entregas con vehículos autónomos (2018).   |

Fuente: Grant, 2006.

Elaboración: Propia, 2018.

### 3.2 Capacidades de Amazon

En la siguiente tabla se muestran las capacidades identificadas para Amazon agrupadas según los factores claves de éxito que distinguen a la empresa.

**Tabla 16. Capacidades de Amazon.com**

| Factores clave de éxito      | Capacidades  |
|------------------------------|--|
| Cadena de distribución       | Capacidad para cumplir con la entrega de los pedidos a través de la red de distribución de Amazon. |
|                              | Capacidad para realizar las entregas a sus clientes en Norteamérica.                               |
| Centralización en el cliente | Atención de clientes a través de sitios web de venta retail.                                       |
|                              | Capacidad para ofrecer a sus clientes los precios más bajos posibles y ofertas de envío.           |
|                              | Enfoque en la selección, el precio y la conveniencia.  |
| Infraestructura y tecnología | Capacidad para entregar productos de manera digital.   |
|                              | Capacidad para mejorar su eficiencia operativa y continuar bajando los precios para sus clientes.  |
|                              | Capacidad para vender sus productos en los sitios web de Amazon y de sus vendedores.               |
|                              | Los clientes acceden a los sitios web directamente y a través aplicaciones móviles.                |
| Investigación y desarrollo   | Capacidad para desarrollar y producir contenido multimedia.  |
|                              | Capacidad para fabricar y vender dispositivos electrónicos.  |
| Poder de marca               | Capacidad para ofrecer programas que permitan a sus vendedores implementar sus propios negocios    |

Fuente: Grant, 2006.

Elaboración: Propia, 2018.

### 3.3 Matriz VRIO

A continuación, se realiza el análisis con la matriz VRIO (valor, rareza, inimitabilidad y organización), con el objetivo de calificar y ponderar recursos y capacidades, ver cómo influyen en la ventaja competitiva y su implicancia como ventaja sostenida, temporal o de paridad.

- **V: Valor.** Responde a la pregunta ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- **R: Rareza.** Responde a la pregunta ¿el recurso lo poseen pocas empresas?
- **I: Inimitabilidad.** Responde a la pregunta ¿las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- **O: Organización.** Responde a la pregunta ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

**Tabla 17. Matriz VRIO**

| Recurso/Capacidad                                 | Valor | Raro | Inimitable | Organizado | Implicancias competitivas      |
|---|-------|------|------------|------------|--------------------------------|
| Amplia base de datos de los clientes              | SÍ    | SÍ   | SÍ         | SÍ         | Ventaja competitiva sostenible |
| Marca reconocida                                  | SÍ    | SÍ   | SÍ         | SÍ         | Ventaja competitiva sostenible |
| Visión de largo plazo                             | SÍ    | SÍ   | SÍ         | SÍ         | Ventaja competitiva sostenible |
| Alto enfoque al cliente                           | SÍ    | SI   | SÍ         | SÍ         | Ventaja competitiva sostenible |
| Centros de distribución estratégicamente ubicados | SÍ    | SÍ   | NO         | SÍ         | Ventaja competitiva temporal   |
| Estrategia de promociones y ventas                | SÍ    | SÍ   | NO         | SÍ         | Ventaja competitiva temporal   |
| Innovación constante                              | SÍ    | SÍ   | NO         | SÍ         | Ventaja competitiva temporal   |
| Liderazgo (Jeff Bezos & Board)                    | SÍ    | SÍ   | NO         | SÍ         | Ventaja competitiva temporal   |
| Diversos canales de distribución                  | SÍ    | SI   | NO         | SI         | Ventaja competitiva temporal   |
| Amazon Web Service                                | SÍ    | NO   | NO         | SÍ         | Paridad competitiva            |
| Buenas relaciones con los empleados               | SÍ    | NO   | NO         | SÍ         | Paridad competitiva            |
| Empleados capacitados                             | SÍ    | NO   | NO         | SÍ         | Paridad competitiva            |
| Estrategia de retención de clientes               | SÍ    | NO   | NO         | SÍ         | Paridad competitiva            |

Fuente: Barney, 1991.

Elaboración: Propia, 2018.

El análisis de la matriz VRIO para Amazon que se muestra en la tabla 17 muestra que la empresa maneja ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, lo que hace posible que puedan ofrecer valor al cliente.

En la matriz VRIO se observa que las ventajas competitivas sostenibles son:

- **Amplia base de datos de los clientes.** Permite a Amazon conocer y analizar el comportamiento de compra de sus clientes, aplicar promociones de descuentos, conocer sus

necesidades, obtener información de nuevos productos, aplicar campañas de mercadotecnia, entre otras actividades relacionadas a los clientes.

- **Marca reconocida.** Amazon es una marca reconocida que vende millones de productos a millones de usuarios alrededor del mundo. La empresa se preocupa por garantizar una experiencia de compra superior y esto lo logra creando relaciones con los usuarios, brindando ofertas con valor para sus clientes (precios bajo y envíos gratuitos), ofreciendo recomendaciones que ayuden a tomar decisiones a la hora de la comprar y muchas otras acciones orientadas a generar un lazo estrecho entre el consumidor y la marca.
- **Visión de largo plazo.** La visión de largo plazo de Amazon está basada en la propuesta de su fundador Jeff Bezos: «Nuestro objetivo es ser la compañía del mundo más centrada en el cliente» (Lujani 2010).
- **Alto enfoque al cliente.** Le permite a Amazon mantener su visión de manera constante, beneficiando siempre al cliente con sus promociones, mejores productos, una plataforma actualizada, entre otros beneficios.

#### 4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En este punto se muestra el desarrollo de la Matriz EFI para Amazon.com, la cual sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en sus áreas funcionales y la relación entre ellas. Esta matriz proporciona información importante para la formulación de estrategias.

**Tabla 18. Matriz EFI**

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS DE AMAZON INC. EN ESTADOS UNIDOS |                   |                   |             |             |
|--|-------------------|-------------------|-------------|-------------|
| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO   |                   | PESO              | VALOR       | PONDERACIÓN |
| <b>Fortaleza</b>   |                   |                   |             |             |
| 1. Altamente orientado al cliente.   |                   | 0,20              | 4           | 0,80        |
| 2 Tiempos de entrega.  |                   | 0,15              | 3           | 0,45        |
| 3 Capacidad para retener e incrementar ventas a clientes existentes.           |                   | 0,10              | 4           | 0,40        |
| 4 Diversidad de productos y servicios.   |                   | 0,15              | 4           | 0,60        |
| 5 Economía de escala.  |                   | 0,05              | 4           | 0,20        |
| 6 Crecimiento constante.   |                   | 0,05              | 3           | 0,15        |
| <b>Debilidades</b>   |                   |                   |             |             |
| 1 Altos niveles de inversión en desarrollo e investigación.                    |                   | 0,05              | 2           | 0,10        |
| 2 Altos costos de transporte por terceros.                                     |                   | 0,12              | 1           | 0,12        |
| 3 Capacidad excesiva de centros de cumplimiento/ centro de datos.              |                   | 0,05              | 2           | 0,10        |
| 4 Operaciones internacionales.   |                   | 0,08              | 1           | 0,08        |
| Valor:   | 4 Fortaleza mayor | 2 Debilidad menor |             |             |
|  | 4 Fortaleza menor | 1 Debilidad mayor | <b>1,00</b> | <b>3,00</b> |

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

La tabla 18 muestra la Matriz EFI para Amazon.com y se puede observar que la puntuación ponderada obtenida es 3,00 lo que indica que la empresa tiene una posición interna fuerte en la industria, sabiendo aprovechar sus fortalezas y manejar sus debilidades. Una de sus mayores fortalezas es que está altamente enfocada en los clientes y en la innovación constante que realiza para satisfacerlos. Dentro de sus principales debilidades se encuentra el manejo de sus altos costos de transporte por terceros, que buscan solucionar mediante el desarrollo de logística propia y nueva tecnología.

## Capítulo IV. Análisis de mercado

Este capítulo demostrará cómo se viene desarrollando el mercado de comercio electrónico en Estado Unidos, utilizando data histórica pública y de páginas web especializadas en el análisis de datos.

### 1. Objetivo

Calcular cuál es la porción de mercado que viene captando Amazon durante su trayectoria para así proyectar cuál sería su crecimiento y plantear estrategias dependiendo de los escenarios económicos a presentarse.

### 2. Metodología

La metodología propone la búsqueda de data histórica en páginas web (Internet Live Stats 2016; Statista, The Statistics Portal 2018c; Ecommerce Foundation 2018), y en los estados financieros anuales de Amazon para realizar cálculos de ajuste de curvas en el programa Excel y hacer estimaciones dependiendo de qué curva se ajuste más al comportamiento de los datos. Cuando el ERROR R2 tiende a 1, por ejemplo, para la estimación de las siguientes variables o indicadores se ha realizado lo siguiente:

- **Crecimiento del PBI per cápita.** Se utilizó una función cuadrática.
- **Aumento de usuarios de Internet.** Se utilizó la función lineal.
- **Crecimiento de las ventas mediante medios electrónicos.** Se utilizó una función lineal.
- **Aumento del gasto de los compradores por medios electrónicos.** Se utilizó una función lineal.
- **Aumento del comercio electrónico dentro del PBI.** Se utilizó una curva exponencial suave.
- **Crecimiento de las ventas de Amazon.** Se estimó una curva cúbica debido al comportamiento anual de las ventas.

### 3. Selección de mercados

Para el análisis de la demanda de Amazon se ha considerado como principales mercados dentro de este estudio, todos los ubicados físicamente en el territorio de los Estados Unidos Americanos.



#### 4. Estimación de la demanda

Se entiende por análisis de la demanda a la identificación cuantitativa a partir de los análisis históricos y de las previsiones de evolución del tamaño del mercado que requiera la tipología de los productos o de los servicios objeto de la acción comercial de la empresa. Su finalidad es llegar a conocer con precisión cuál es el tamaño y el volumen de la demanda segmentando en edades e ingresos per cápita, identificando cuál es la capacidad de compra de los clientes potenciales señalados como público-objetivo, las cifras del consumo medio por cliente, las pautas del comportamiento más probable de la demanda, etcétera.

Para el caso de Amazon la información recolectada para el análisis de la demanda ha sido:

- **Usuarios de Internet.** De la población total de los Estados Unidos disgregamos la población por grupos de edades que utiliza internet y que tiene diferentes ingresos anuales. Esta cantidad representa los clientes potenciales de Amazon.
- **El PBI<sup>1</sup> per cápita (US GDP).** Ingreso per cápita o renta per cápita es un indicador económico que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población. Para ello, se divide el Producto Bruto Interno (PBI) de dicho territorio entre el número de habitantes, en nuestros cálculos la población ha sido separada en 4 grandes sectores, de 6 a 17 años, de 18 a 24 años, de 25 a 44 años, de 45 a 64 años y de 65 a más años.
- **Participación del sector e-commerce en el PBI.** Este indicador muestra el porcentaje de participación del negocio de comercio electrónico sobre el PBI en los Estados Unidos. La estadística mostrada corresponde a “B2C e-commerce as percentage of GDP in the United States from 2009 to 2018” (Statista, The Statistics Portal 2018c), que es la participación del sector e-commerce en el PBI, una medición que es anual que se muestra en la Tabla 19. Considerando que en cada sector poblacional existen diversos ingresos (GDP) se particionó de la siguiente forma:
  - Menos de USD\$ 25,000 anuales
  - Entre USD\$ 25,000 y USD\$ 49,999 anuales.
  - Entre USD\$ 50,000 y USD\$ 74,999 anuales.
  - De USD\$ 75,000 a más.

---

<sup>1</sup> PBI es Producto Bruto Interno, por sus siglas en inglés es Gross Domestic Product (GDP).

**Tabla 19. PBI en Estados Unidos (%)**

| <b>AÑO</b> | <b>% del PBI</b> |
|------------|------------------|
| 2009       | 0,80%            |
| 2010       | 0,89%            |
| 2011       | 0,99%            |
| 2012       | 1,10%            |
| 2013       | 1,24%            |
| 2014       | 1,37%            |
| 2015       | 1,52%            |
| 2016       | 1,67%            |
| 2017       | 1,81%            |
| 2018       | 1,96%            |

Fuente: Internet Live Stats, 2016; Statista, The Statistics Portal, 2018c.  
Elaboración: Propia, 2018.

## 5. Proyección de la demanda

Se realizó una regresión en función de los usuarios de Internet, PBI per cápita y participación del comercio electrónico (e-commerce) para obtener la demanda proyectada de todo el mercado. Por un lado, se tiene desde 1947 hasta el 2017 el crecimiento del PBI per cápita para estimar un crecimiento hasta el 2021 en función del crecimiento de la venta vía e-commerce B2C; de esta forma se encuentra un mercado total de e-commerce donde se encuentra Amazon como actor principal del comercio electrónico en un escenario conservador. Para elaborar la proyección de la demanda se realizaron cálculos que se muestran en el anexo 9, teniendo como conclusión la siguiente tabla 20:

**Tabla 20. Proyección de la demanda para Amazon.com**

| Año  | Usuarios de Internet | PBI per cápita en US\$ | % e-commerce de PBI | US\$ en e-commerce | Demanda (millones) Total e-commerce | Venta Amazon | Market share (%) |
|------|----------------------|------------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------------|--------------|------------------|
| 2009 | 218.134.692          | 46.746,19              | 0,80%               | 373,97             | 81.575,73                           | 24.509,00    | 30,04%           |
| 2010 | 222.150.226          | 48.130,46              | 0,89%               | 428,36             | 95.160,51                           | 34.204,00    | 35,94%           |
| 2011 | 217.828.119          | 49.610,73              | 0,99%               | 491,15             | 106.985,46                          | 48.077,00    | 44,94%           |
| 2012 | 249.635.976          | 51.344,73              | 1,10%               | 564,79             | 140.992,41                          | 61.093,00    | 43,33%           |
| 2013 | 267.028.444          | 52.307,38              | 1,24%               | 648,61             | 173.197,72                          | 74.452,00    | 42,99%           |
| 2014 | 279.070.327          | 54.361,82              | 1,37%               | 744,76             | 207.839,56                          | 88.988,00    | 42,82%           |
| 2015 | 283.712.407          | 56.358,11              | 1,52%               | 856,64             | 243.040,32                          | 107.006,00   | 44,03%           |
| 2016 | 286.942.362          | 57.321,15              | 1,67%               | 957,26             | 274.679,37                          | 135.987,00   | 49,51%           |
| 2017 | 298.614.600          | 63.132,38              | 1,81%               | 1.142,70           | 341.225,73                          | 177.866,00   | 52,13%           |
| 2018 | 307.754.300          | 64.976,06              | 1,96%               | 1.273,53           | 391.934,57                          | 220.285,73   | 56,20%           |
| 2019 | 316.894.000          | 66.846,90              | 2,24%               | 1.494,22           | 473.510,65                          | 275.786,64   | 58,24%           |
| 2020 | 326.033.700          | 68.744,90              | 2,47%               | 1.700,47           | 554.410,53                          | 342.929,11   | 61,85%           |
| 2021 | 335.173.400          | 70.670,06              | 2,74%               | 1.934,45           | 648.376,89                          | 423.027,92   | 65,24%           |

Fuente: Internet Live Stats, 2016; Statista, The Statistics Portal, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

Teniendo en cuenta la venta de Amazon se debe de seccionar el mercado en edades e ingresos teniendo las siguiente Tabla 20.1 – Tabla 20.3 que son las que nos indican porcentualmente cómo ha evolucionado la población en EEUU desde el año 2009, 2012, 2015 y 2018.

**Tabla 20.1 Población porcentual discriminada entre edades e ingreso per cápita del año 2009.**

|                               | 2009                 |                                 |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------|
|                               | Menos de USD\$25,000 | Entre USD\$25,000 y USD\$49,999 | Entre USD\$50,000 USD\$74,999 | De USD\$75,000 a más |
| <b>De 06 a 17 años</b>        | 4.09%                | 5.02%                           | 4.09%                         | 8.13%                |
| <b>De 18 a 24 años</b>        | 2.39%                | 2.94%                           | 2.39%                         | 4.75%                |
| <b>De 25 a 44 años</b>        | 5.99%                | 7.34%                           | 5.97%                         | 11.88%               |
| <b>De 45 a 64 años</b>        | 5.35%                | 6.55%                           | 5.33%                         | 10.61%               |
| <b>De 65 años en adelante</b> | 1.38%                | 1.69%                           | 1.37%                         | 2.73%                |

Fuente: Internet Live Stats, 2016; Statista, The Statistics Portal, 2018.

Elaboración: Propia, 2018

Teniendo un 63.31% del mercado objetivo sólo alcanzó un 30.04% en ese año.

**Tabla 20.2 Población porcentual discriminada entre edades e ingreso per cápita del año 2012.**

|                               | 2012                 |                                 |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------|
|                               | Menos de USD\$25,000 | Entre USD\$25,000 y USD\$49,999 | Entre USD\$50,000 USD\$74,999 | De USD\$75,000 a más |
| <b>De 06 a 17 años</b>        | 3.77%                | 4.52%                           | 3.67%                         | 8.15%                |
| <b>De 18 a 24 años</b>        | 2.26%                | 2.71%                           | 2.20%                         | 4.88%                |
| <b>De 25 a 44 años</b>        | 5.82%                | 6.98%                           | 5.67%                         | 12.58%               |
| <b>De 45 a 64 años</b>        | 5.07%                | 6.08%                           | 4.93%                         | 10.96%               |
| <b>De 65 años en adelante</b> | 1.83%                | 2.19%                           | 1.78%                         | 3.96%                |

Fuente: Internet Live Stats, 2016; Statista, The Statistics Portal, 2018.

Elaboración: Propia, 2018

Teniendo un 64.18 % del mercado objetivo sólo alcanzó un 43.33% en ese año.

**Tabla 20.3 Población porcentual discriminada entre edades e ingreso per cápita del año 2015.**

|                               | 2015                 |                                 |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------|
|                               | Menos de USD\$25,000 | Entre USD\$25,000 y USD\$49,999 | Entre USD\$50,000 USD\$74,999 | De USD\$75,000 a más |
| <b>De 06 a 17 años</b>        | 3.11%                | 3.90%                           | 3.29%                         | 8.75%                |
| <b>De 18 a 24 años</b>        | 1.84%                | 2.31%                           | 1.95%                         | 5.19%                |
| <b>De 25 a 44 años</b>        | 5.07%                | 6.37%                           | 5.38%                         | 14.29%               |
| <b>De 45 a 64 años</b>        | 4.38%                | 5.49%                           | 4.64%                         | 12.32%               |
| <b>De 65 años en adelante</b> | 1.91%                | 2.40%                           | 2.02%                         | 5.38%                |

Fuente: Internet Live Stats, 2016; Statista, The Statistics Portal, 2018.

Elaboración: Propia, 2018

Teniendo un 67.81 % del mercado objetivo sólo alcanzó un 44.03 % en ese año.

**Tabla 20.4 Población porcentual discriminada entre edades e ingreso per cápita del año 2018.**

|                               | 2018                 |                                 |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------|
|                               | Menos de USD\$25,000 | Entre USD\$25,000 y USD\$49,999 | Entre USD\$50,000 USD\$74,999 | De USD\$75,000 a más |
| <b>De 06 a 17 años</b>        | 2.47%                | 3.35%                           | 3.01%                         | 9.38%                |
| <b>De 18 a 24 años</b>        | 1.45%                | 1.96%                           | 1.76%                         | 5.50%                |
| <b>De 25 a 44 años</b>        | 4.20%                | 5.69%                           | 5.11%                         | 15.94%               |
| <b>De 45 a 64 años</b>        | 3.71%                | 5.03%                           | 4.51%                         | 14.08%               |
| <b>De 65 años en adelante</b> | 1.75%                | 2.36%                           | 2.12%                         | 6.62%                |

Fuente: Internet Live Stats, 2016; Statista, The Statistics Portal, 2018.

Elaboración: Propia, 2018

Teniendo un 71.85 % del mercado objetivo, sólo alcanzó un 56.20 % en ese año.

**Tabla 20.5 Población porcentual de usuarios de internet discriminada entre edades e ingreso per cápita proyectados entre 2019-2021**

|                               | 2019                 |                           |                         |                      | 2020                 |                           |                         |                      | 2021                 |                           |                         |                      |
|-------------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|
|                               | Menos de USD\$25,000 | USD\$25,000 y USD\$49,999 | USD\$50,000 USD\$74,999 | De USD\$75,000 a más | Menos de USD\$25,000 | USD\$25,000 y USD\$49,999 | USD\$50,000 USD\$74,999 | De USD\$75,000 a más | Menos de USD\$25,000 | USD\$25,000 y USD\$49,999 | USD\$50,000 USD\$74,999 | De USD\$75,000 a más |
| <b>De 06 a 17 años</b>        | 2.39%                | 3.12%                     | 2.94%                   | 9.65%                | 2.27%                | 2.86%                     | 2.83%                   | 9.77%                | 2.17%                | 2.61%                     | 2.73%                   | 9.92%                |
| <b>De 18 a 24 años</b>        | 1.41%                | 1.84%                     | 1.73%                   | 5.67%                | 1.34%                | 1.69%                     | 1.67%                   | 5.77%                | 1.28%                | 1.55%                     | 1.62%                   | 5.87%                |
| <b>De 25 a 44 años</b>        | 4.06%                | 5.31%                     | 4.99%                   | 16.40%               | 3.95%                | 4.96%                     | 4.91%                   | 16.96%               | 3.80%                | 4.58%                     | 4.79%                   | 17.39%               |
| <b>De 45 a 64 años</b>        | 3.55%                | 4.63%                     | 4.36%                   | 14.32%               | 3.45%                | 4.33%                     | 4.29%                   | 14.81%               | 3.36%                | 4.04%                     | 4.23%                   | 15.34%               |
| <b>De 65 años en adelante</b> | 1.80%                | 2.35%                     | 2.21%                   | 7.27%                | 1.82%                | 2.28%                     | 2.26%                   | 7.81%                | 1.83%                | 2.21%                     | 2.31%                   | 8.38%                |

|                  |        |
|------------------|--------|
| Mercado Objetivo | 72.61% |
|------------------|--------|

|                  |        |
|------------------|--------|
| Mercado Objetivo | 73.59% |
|------------------|--------|

|                  |        |
|------------------|--------|
| Mercado Objetivo | 74.53% |
|------------------|--------|

Teniendo un crecimiento del mercado objetivo de 72.61% hasta 74.53%, en la proyección sólo alcanzaría al 65.24 % en el 2021. Los datos de análisis se presentan en el Anexo 9.

## **6. Conclusiones**

- El análisis de la proyección de la demanda muestra a un mercado en constante crecimiento en Estados Unidos, por lo que se considera un crecimiento lineal. Teniendo en cuenta que se debe de seccionar el mercado en edades y poder adquisitivo (GDP) se tiene que tomar estrategias para atender el segmento de mercado de entre 25 y 65 años que ganen más de USD\$ 25,000 dólares al año.
- El crecimiento del comercio electrónico presentará un crecimiento no lineal donde Amazon deberá atender mayor cantidad del mercado, donde se deberá de tomar atención al segmento de mercado de mayores de 65 años para crear estrategias adecuadas para ese segmento dado que son personas con mayor poder adquisitivos y posibles influenciadores.
- Amazon deberá enfrentar a diferentes competidores en distintas áreas del mercado donde se debe poner énfasis en el cambio generacional y en la tendencia de comprar por medios electrónicos.
- El mercado de comercio electrónico presentará más oportunidades para su desarrollo en diferentes tipos de mercado llegando al cliente con nuevas propuestas.

## **Capítulo V. Planeamiento estratégico**

### **1. Visión**

La visión de Amazon viene desde sus inicios y no ha cambiado con el tiempo ni en fondo ni forma. Los autores de la presente investigación consideran que la visión de la empresa es una frase inspiradora que enfoca las fuerzas de trabajo, creatividad y esfuerzo en un solo objetivo común, que es el cliente.

La visión de Amazon.com Inc. es «Ser la compañía más centrada en el cliente sobre la tierra» (Amazon 2018a).

### **2. Misión**

De acuerdo a la declaración de su creador Jeff Bezzos, la misión de Amazon no es explícita, pero siempre hacen referencia a trabajar todos los días como si fuera el primer día en que inició la empresa, con el mismo entusiasmo y ganas de conseguir entrar y quedarse en la preferencia de los clientes, sin confiarse de lo que tienen y buscando crecer; por lo que se infiere que su misión es: “Hacer de todos los días, el Día 1”» (Amazon 2017).

### **3. Valores**

Se guían por cuatro principios:

- Obsesión por el cliente en lugar del enfoque en la competencia.
- Pasión por la invención.
- Compromiso con la excelencia operativa.
- Pensamiento a largo plazo (Amazon 2018a).

En cada uno de sus segmentos sirven a un conjunto de clientes principales como son consumidores, vendedores, desarrolladores, empresas y creadores de contenido. Además, brindan servicios como servicios de publicidad y acuerdos de tarjetas de crédito de marca compartida. De sus valores se puede inferir que están altamente conectados a su visión y su misión como empresa.



#### **4. Objetivos estratégicos 2019-2021**

A continuación, se plantean los objetivos estratégicos en base a la información financiera histórica de Amazon, al análisis de sus recursos y capacidades, así como el análisis de la demanda.

##### **4.1 Objetivos de rentabilidad**

- Incrementar el ROE en 14,00 al 2021 y ROA en 6,31 al 2021, con relación al año 2017.
- Mantener un crecimiento de 2% anual del gross profit margin.

##### **4.2 Objetivos de crecimiento**

- Incrementar las ventas en 25% para el 2019, 28% para el 2020, y 30% para el 2021. Los incrementos son respecto al año previo, pero para el caso del 2019 se utilizará el dato de las ventas del 2017.
- Disminuir el costo de ventas en un 3,2% anual del 2019 al 2021.

##### **4.3 Objetivos de supervivencia**

- Alcanzar un índice de satisfacción al cliente entre 88% y 90% para el 2021 según el Índice de Experiencia ForeSee (FXI) (Redacción 2013).

#### **5. FODA cruzado**

La tabla 21 muestra el resultado del análisis de las fortalezas y debilidades de Amazon. Del análisis del FODA Cruzado se han obtenido las siguientes estrategias que se podrían evaluar e implementar:

- **Estrategias FO**
  - Seguir incrementando las ventas, apoyándose en el reconocimiento de la marca, los canales de distribución e innovación.
  - Desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes.
  - Crear opciones de entrega más rápidas y con menor costo.
- **Estrategias FA**
  - Implementar un sistema propio de reparto que sea gradual al comienzo.

- Estrategia de descuentos por reciclaje de envases y embalajes de los productos comprados.
- Adquirir tecnología de material biodegradable para los envases y embalajes.
- **Estrategias DO**
  - Estrategia de integración vertical hacia adelante progresiva, para mejorar y controlar los costos de transporte y calidad de entrega de los productos al cliente final.
  - Renegociar (disminución) las tarifas de los contratos de transporte con terceros (FeDex y UPS), estableciendo descuentos por demoras.
  - Buscar nuevos clientes que optimicen la capacidad del centro de almacenamiento, así como ofrecer servicios de recojo y empaque.
- **Estrategias DA**
  - Implementar Membresía Prime con recargo de 1% en temporada alta.
  - Promover con otras empresas del sector el desarrollo de combustibles de menor costo, limpio y uso de vehículos solares o híbridos.
  - Ajuste de tarifas a los usuarios del centro de cumplimiento y de los servicios logísticos de Amazon de acuerdo con el mercado.

**Tabla 21. FODA Cruzado**

| Estrategias FODA Cruzado   | FORTALEZAS: F   | DEBILIDADES: D  |
|--|---|---|
|  | 1. Altamente orientado al cliente<br>2. Visión de largo plazo en innovación e inversión.<br>3. Baja estructura de costos de los productos<br>4. Diversidad de productos<br>5. Tiempos de entrega eficientes   | 1. Altos costos de transporte por terceros<br>2. Altos niveles de inversión<br>3. Sobre capacidad de centros de almacenamiento (sobre costos).<br>4. Operaciones internacionales, que no están generando ganancias.<br>5. Retrasos en las entregas de terceros en temporada alta.   |
| OPORTUNIDADES: O   | ESTRATEGÍAS FO  | ESTRATEGÍAS DO  |
| 1. Crecimiento del mercado de compra-venta online (e-commerce)<br><br>2. Incremento del acceso a internet<br><br>3. Desarrollo de nuevas tecnologías de transporte y servicios<br><br>4. Economías de escala   | 1. Seguir incrementando las ventas, apoyándose en el reconocimiento de la marca, los canales de distribución e innovación. F1, F2, F5, O1, O2, O3, O4.<br><br>2. Desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes. F1, F2, F3, O1, O2, O4.<br><br>3. Crear opciones de entrega más rápidas y con menor costo. F1, F2, O1, O3.  | 1. Estrategia de integración vertical hacia adelante progresiva, para mejorar y controlar los costos de transporte y calidad de entrega de los productos al cliente final. D1, D3, D5, O1, O3, O4, O5.<br>2. Renegociar (disminución) las tarifas de los contratos de transporte con terceros (FeDex & UPS), estableciendo descuentos por demoras D1, D5, O3, O4.<br>3. Buscar nuevos clientes que optimicen la capacidad del centro de almacenamiento; así como ofrecer servicios de recojo y empaque. |
| AMENAZAS: A  | ESTRATEGÍAS FA  | ESTRATEGÍAS DA  |
| 1. Incremento del precio del combustible y otras materias primas como papel y material de embalaje.<br><br>2. Alta regulación gubernamental al e-commerce y otros servicios.<br><br>3. Incremento y concentración de precios en el servicio de transporte por terceros (FedEX & UPS) | 1. Implementar un sistema propio de reparto; que sea gradual al comienzo B2B. F1, F2, F5, A1, A3.<br><br>2. Estrategia de descuentos por reciclaje de envases y embalajes de los productos comprados. F1, F2, F3, A1.<br><br>3. Adquirir tecnología de material biodegradable para los envases y embalajes. F1, F2, F3, A1, | 1. Implementar Membresía Prime con recargo de 1% en temporada alta. D1, D5, A1, A3<br>2. Promover con otras empresas del sector el desarrollo de combustibles de menor costo, limpio y uso de vehículos solares o híbridos. D1, A1, A2.<br>3. Ajuste de tarifas a los usuarios del centro de cumplimiento y de los servicios logísticos de Amazon, de acuerdo al mercado. D3, D5, A1  |

Fuente: D'Alessio, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

## 6. Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de acción (Peyea)

La matriz Peyea (Space en inglés), desde el ámbito del análisis externo e interno, ayuda a presentar un alcance del posicionamiento de las estrategias a seguir y definir si la empresa es conservadora, defensiva, competitiva o agresiva, de tal manera que se ponga más énfasis hacia donde indique la matriz para definir metas y planes operativos, según D'Alessio (2008).

De esta forma al tomar en cada uno de los cuadrantes y darle un valor se tiene el siguiente resultado mostrado en la tabla 22.

**Tabla 22. Matriz Peyea**

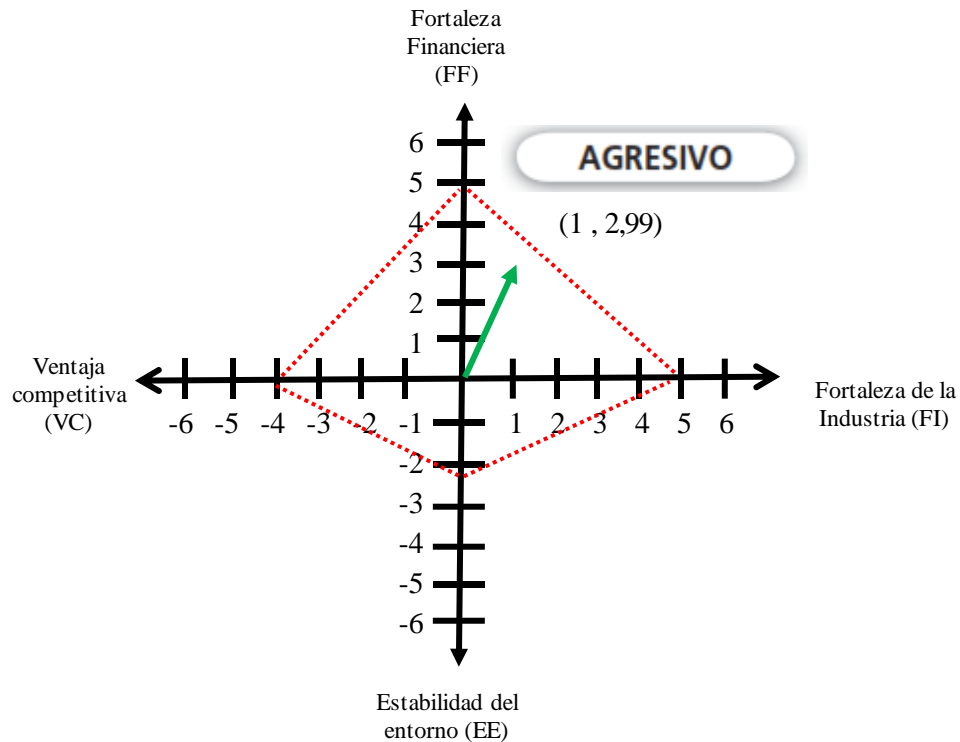
| FACTORES QUE CONSTITUYEN LAS VARIABLES DE LOS EJES DE LA MATRIZ PEYEA (SPACE) |  |   |                 |
|---|--|---|-----------------|
| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA  |  | POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA                                |                 |
| Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)                        |  | Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)   |                 |
| 1. Retorno en la inversión  |  | 6 1. Cambios tecnológicos                                   | 0               |
| 2. Apalancamiento   |  | 3 2. Tasa de inflación                                      | -5              |
| 3. Liquidez   |  | 6 3. Variabilidad de la demanda                             | -1              |
| 4. Capital requerido versus capital disponible                                |  | 5 4. Rango de precios de productos competitivos             | 0               |
| 5. Flujo de caja  |  | 6 5. Barreras de entrada al mercado                         | -6              |
| 6. Facilidad de salida del mercado  |  | 3 6. Rivalidad/presión competitiva                          | 0               |
| 7. Riesgo involucrado en el negocio   |  | 5 7. Elasticidad de precios de la demanda                   | -2              |
| 8. Rotación de inventarios  |  | 6 8. Presión de los productos sustitutos                    | -3              |
| 9. Economías de escala y de experiencia                                       |  | 6   |                 |
| Promedio  |  | 5,11  | Promedio -2,125 |
| Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)                         |  | Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) |                 |
| 1. Participación en el mercado  |  | -6 1. Potencial de crecimiento                              | 6               |
| 2. Calidad del producto   |  | -4 2. Potencial de utilidades                               | 5               |
| 5. Lealtad del consumidor   |  | -2 3. Estabilidad financiera                                | 6               |
| 6. Utilización de la capacidad de los competidores                            |  | -2 4. Conocimiento tecnológico                              | 5               |
| 7. Conocimiento tecnológico   |  | -6 5. Utilización de recursos                               | 4               |
| 8. Integración vertical   |  | -3 6. Intensidad de capital                                 | 5               |
| 9. Velocidad de introducción de nuevos productos                              |  | -5 7. Facilidad de entrada al mercado                       | 6               |
|   |  | 8. Productividad/Utilización de la capacidad                | 3               |
|   |  | 9. Poder de negociación de los productores                  | 5               |
| Promedio  |  | -4  | Promedio 5      |
| Eje "X"   |  | 1   |                 |
| Eje "Y"   |  | 2,99  |                 |

Fuente: D'Alessio, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

De esta manera, después de haber dado pesos a cada acción a tomar dentro de cada factor como es el financiero, estabilidad del entorno, ventaja competitiva y fortaleza de la industria, se determina la necesidad de adoptar una estrategia agresiva en los planes de acción.

**Gráfico 4. Matriz Peyea – Amazon**



Fuente: D'Alessio, 2008.  
Elaboración: Propia, 2018.

Luego del análisis se aprecia que Amazon tiene las condiciones para crecer de forma agresiva, para lo cual debería adoptar las siguientes estrategias:

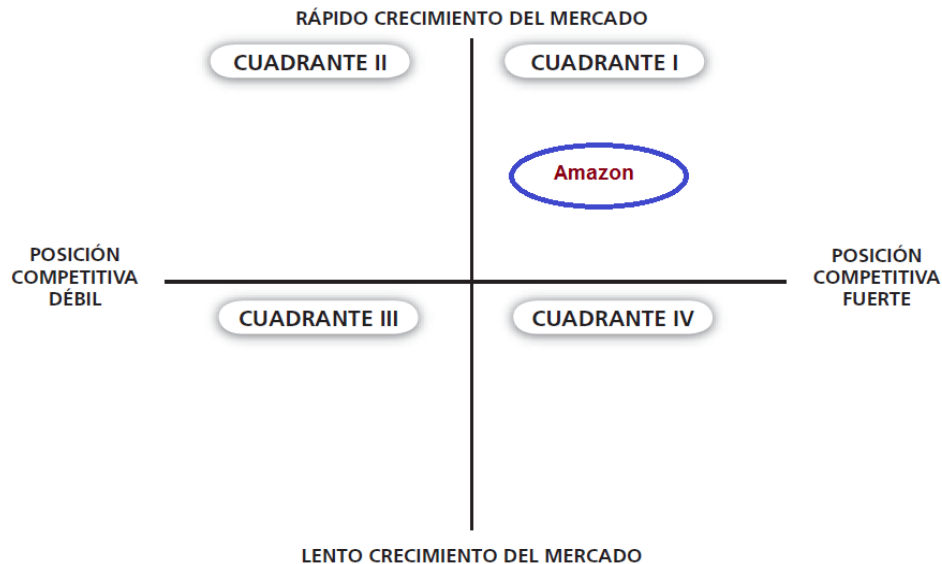
- **Diversificación en su negocio.** Identificar qué otros negocios pueden adaptar el modelo de e-commerce de Amazon.
- **Integración vertical.** Donde el punto de énfasis es la entrega de los productos en Amazon Prime.
- **Liderazgo en costos.** Hacer eficientes los procesos realizados y hacer lo mismo con sus centros de distribución y entregas al cliente, gestión y control de los gastos de IyD, Ventas y Publicidad.

## 7. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

De acuerdo con D'Alessio (2008), la Matriz de la Gran Estrategia permite afinar y elegir la mejor estrategia para la organización, ya que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho

mercado, sea fuerte o débil. Teniendo en cuenta lo anterior, Amazon se situaría en el cuadrante 1 debido a su posición competitiva fuerte y por el rápido crecimiento del mercado del e-commerce.

**Gráfico 5. Matriz GE**



Fuente: D'Alessio, 2008.

De acuerdo con esta clasificación, Amazon podría implementar estrategias orientadas a desarrollo de mercados; penetración en el mercado; desarrollo de productos; integración vertical hacia adelante; integración vertical hacia atrás; integración horizontal, y diversificación concéntrica.

**Gráfico 6. Matriz Peyea. Estrategias para implementar**



Fuente: D'Alessio, 2008.

## **Capítulo VI. Análisis y selección de la estrategia**

### **1. Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos**

La matriz de alineamiento de estrategias con objetivos (D'Alessio 2008) ayuda a asignar la prioridad a cada estrategia planteada en función a las coincidencias que tienen con los objetivos establecidos; por lo tanto, las estrategias que guarden mayor coincidencia con los objetivos establecidos son las que se priorizarán (ver tabla 22).

**Tabla 23. Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos**

|                         |  | O01  | O02  | O03   | O04  | O05   | Total |
|-------------------------|--|--|--|---|--|---|-------|
| Estrategias y objetivos |  | Incrementar el ROE en 14,00 al 2021 y ROA en 6,31 al 2021. | Mantener un crecimiento de 2% anual de su gross profit margin. | Incrementar las ventas en 30% para el 2021 en relación con el año 2018. | Lograr disminuir el costo de ventas en 15% para el 2021. | Alcanzar un índice de satisfacción al cliente entre 88 - 90% al 2021. |       |
| E01                     | Seguir incrementando las ventas, apoyándose en el reconocimiento de la marca, los canales de distribución e innovación.  | X  | X  | X   | X  | X   | 5     |
| E02                     | Desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes.   | X  | X  | X   |  | X   | 4     |
| E03                     | Crear opciones de entrega más rápidas y con menor costo.   | X  | X  |   | X  | X   | 4     |
| E04                     | Integración vertical hacia adelante progresiva, para mejorar los costos de transporte y calidad de entrega.              | X  | X  | X   | X  | X   | 5     |
| E05                     | Renegociar (disminución) las tarifas de los contratos de transporte con terceros (FeDex y UPS).                          | X  | X  |   | X  |   | 3     |
| E06                     | Buscar nuevos clientes que optimicen la capacidad del centro de almacenamiento y ofrecer servicios de recojo y empaque.  | X  | X  | X   | X  |   | 4     |
| E07                     | Implementar un sistema propio de reparto B2B.  | X  |  |   | X  | X   | 3     |
| E08                     | Estrategia de descuentos por reciclaje de envases y embalajes de los productos.  | X  | X  |   | X  |   | 3     |
| E09                     | Adquirir tecnología de material biodegradable para los envases y embalajes.  |  | X  |   | X  | X   | 3     |
| E10                     | Implementar membresía prime con recargo de 1% en temporada alta.   | X  | X  |   |  |   | 2     |
| E11                     | Promover con otras empresas del sector el desarrollo de combustibles de menor costo, limpio y uso de vehículos híbridos. |  |  |   | X  | X   | 2     |
| E12                     | Ajuste de tarifas a los usuarios del centro de cumplimiento y servicios logísticos de Amazon, de acuerdo con el mercado. | X  | X  |   |  |   | 2     |
| E13                     | Penetración de mercado.  | X  | X  | X   |  |   | 3     |
| E14                     | Desarrollo de producto.  |  |  | X   |  | X   | 2     |
| E15                     | Diversificación concéntrica.   |  | X  | X   | X  |   | 3     |

Fuente: D'Alessio, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

En el desarrollo de la matriz de alineamiento se encontraron cinco estrategias con mayor coincidencia con los objetivos, que son las siguientes:

- Seguir incrementando las ventas, apoyándose en el reconocimiento de la marca, los canales de distribución e innovación.
- Integración vertical hacia adelante progresiva, para mejorar los costos de transporte y calidad de entrega
- Desarrollar nuevos mercados y nuevos clientes.
- Crear opciones de entrega más rápidas y con menor costo.
- Buscar nuevos clientes que optimicen la capacidad del centro de almacenamiento y ofrecer servicios de recojo y empaque.

## 2. Estrategia Competitiva

Del análisis realizado y tomando como referencia la clasificación de M. Porter (2012), se concluye que la postura estratégica de Amazon.com Inc. debe seguir siendo la estrategia de diferenciación. Debe seguir diferenciándose por su amplia variedad de productos y servicios, precios bajos, manejo eficiente de su cadena de distribución y sobre todo seguir innovando con visión en el largo plazo, permitiéndole reinventarse constantemente y anticiparse a lo que sus clientes esperan.

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter se desprende que la estrategia competitiva sugerida se centra en dos puntos: una integración vertical hacia adelante progresiva para el sistema de reparto de mercancías en la última milla, con flota de reparto administrada y propiedad de terceros, pero bajo la marca Amazon; así como seguir incrementando las ventas, apoyándose en el reconocimiento de la marca, los canales de distribución e innovación.

## 3. Estrategia de crecimiento

**Tabla 24. Estrategia de crecimiento de mercado**

| Crecimiento intensivo |                        |                        |
|-----------------------|------------------------|------------------------|
|                       | Productos existentes   | Nuevos productos       |
| Mercados existentes   | Penetración de mercado | Desarrollo de producto |
| Mercados nuevos       | Desarrollo de mercado  | Diversificación        |

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

La estrategia de crecimiento que se plantea para Amazon.com Inc. en el corto plazo es la de penetración con integración vertical hacia adelante y, en el largo plazo, la estrategia de diversificación debido a que su amplia variedad de productos y servicios se pueden extender a nuevos mercados y crear productos y servicios derivados de los ya existentes.



## Capítulo VII. Plan de Marketing

### 1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de Marketing y Ventas han sido definidos en función al análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, fortalezas y debilidades de la empresa, y alineados con los objetivos de corto, mediano y largo plazo establecidos para Amazon.com Inc.

**Tabla 25. Objetivos de Marketing para Amazon.com Inc.**

| Objetivos   | Corto plazo (2019) | Mediano plazo (2020) | Largo plazo (2021) | Indicador                                 |
|---|--------------------|----------------------|--------------------|---|
| Incrementar las ventas progresivamente, apoyándose en el reconocimiento de la marca, canales de distribución e innovación | 25%                | 28%                  | 30%                | Ventas                                    |
| Incrementar el índice de satisfacción al cliente  | 88%                | 89%                  | 90%                | Indicador de satisfacción (según Foresee) |
| Incrementar la participación de mercado   | 10%                | 15%                  | 18%                | Ventas                                    |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Del análisis realizado se han establecido tres objetivos de Marketing para Amazon.com Inc. dentro de un horizonte de tiempo de tres años, que va del corto al largo plazo y que consiste en incrementar las ventas progresivamente apoyándose en el reconocimiento de la marca, canales de distribución e innovación; incrementar el índice de satisfacción al cliente e integración vertical hacia adelante para mejorar los costos de venta.

### 2. Estrategias

Las proyecciones de crecimiento que tiene Amazon están basadas en sus objetivos estratégicos definidos en el capítulo V y, para poder cumplirlos, es necesario definir las estrategias a seguir. En el documento Amazon 10K-2017 se propone el siguiente lineamiento: «Our business could suffer if we do not succeed in making, integrating and maintaining commercial agreements, strategic alliances and Other Business relationships» (United States. Securities and Exchange Commission, 2018).

## **2.1 Estrategia de segmentación**

Esta estrategia permitirá dirigir los planes de captación de clientes hacia áreas donde se tenga mayor aceptación por parte de la población considerando los siguientes criterios: región geográfica; tamaño de la ciudad o área metropolitana; ingresos de cada persona, y estudios. Para segmentar el mercado norteamericano se puede utilizar el sistema Claritas (2018) para dirigir la publicidad hacia ciertos sectores donde se pueda captar a más clientes o planificar almacenes para el reparto de la mercadería y aumentar la base de Amazon Prime.

## **2.2 Estrategia de crecimiento**

Para el 2019 el objetivo será crecer un 25%; en el año 2020, 28%; y en el 2021, 30%. Actualmente, con las acciones ya planteadas, se puede llegar al objetivo del 2019 pero para los años posteriores será necesario plantear otras estrategias para cumplir con los objetivos de crecimiento de ventas previstos.

- Motivar a los clientes de Amazon para que se suscriban a Amazon Prime, y hacer que prueben el servicio haciendo que su consumo se eleve a un 25% al año así -con la misma cantidad de clientes actuales- se puede lograr un crecimiento sostenido.
- Concentrarse en las grandes urbes y sus suburbios donde los costos operativos de Amazon son menores y las compras son mayores.
- Anexar a la plataforma de Amazon las plataformas de ventas de e-commerce de las principales tiendas por departamento de cada localidad, llegando al cliente que está arraigado al lugar donde vive y cuyos productos conoce.
- Desarrollar tecnología enfocada en cómo hacer más sencilla la experiencia de compra del cliente mediante el uso de un celular o de una computadora. Por ejemplo, para la compra de prendas de vestir, se puede instalar un probador virtual de ropa, zapatos, lentes, carteras y accesorios; para la compra de artefactos, utensilios o demás cosas que involucren dimensiones se pueden utilizar aplicaciones de hologramas que permitan simular este cómo se vería instalado.

## **2.3 Estrategia de posicionamiento**

Actualmente Amazon es la empresa más grande de venta por e-commerce; para mantener su hegemonía la empresa ha ido comprando compañías que aumenten su portafolio de productos

para cumplir su visión, y para llegar al cliente con productos que se ajusten a sus necesidades. Los lineamientos son los siguientes:

- Analizar los datos para identificar las principales necesidades de los clientes y compararlos con la logística actual; con esta información tomar decisiones para que los clientes sigan comprando en la plataforma.
- Incentivar la compra de productos con nuevas tecnologías impulsadas por Amazon.
- Invertir en investigación de tecnologías de reparto de productos poniendo énfasis en el tipo de energía a utilizar.
- La inversión en Marketing ha ido creciendo a través de los años y se planteará tener un presupuesto mayor al 8% de las ventas anuales al año 2021.

### **3. Marketing mix**

Dado que los servicios son intangibles, los clientes requieren de algún elemento tangible que les facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia de servicio (Lovelock y Wirtz 2015). Los especialistas han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 8P que se mencionan y describen a continuación:

#### **3.1 Elementos del producto**

- Debe ofrecer valor a los clientes y satisfacer mejor sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.
- Los productos son ofrecidos y vendidos desde su plataforma web de comercio electrónico.
- Su estrategia de producto es aumentar las ventas en todos sus negocios, a través de una mayor selección de productos en diferentes categorías de productos; además, ofrecer otros servicios como cómputo, almacenamiento y oferta de bases de datos (AWS), centros de cumplimiento (FBA), publicaciones, suscripciones de contenido digital, publicidad y tarjetas de crédito de marca.
- La marca Amazon es altamente reconocida en el mercado por su alta orientación al cliente, creando productos y servicios en función a las necesidades y preferencia de los clientes.

### **3.2 Lugar y tiempo**

Implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse el producto, y a través de qué canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.

Amazon utiliza los canales en línea de Internet para llegar a los clientes potenciales. Entre los canales utilizados se encuentran los sitios web de Amazon.com; Amazon Books, y Amazon Web Services (AWS) (Ferguson 2017).

La compañía utiliza sus sitios web oficiales de comercio electrónico para que sus clientes realicen transacciones, principalmente de compra de productos en línea. Estos sitios web incluyen Amazon.com, Audible.com (empresa subsidiaria dedicada a la venta de productos de entretenimiento de audio hablado, información y programación educativa a través de Internet) y otros sitios con mercados objetivos específicos. Además, opera una librería física llamada Amazon Books en Seattle, ubicación que le permite llegar a los clientes que desean revisar físicamente los productos antes de adquirirlos. Amazon también utiliza las convenciones anuales para reunir a sus clientes y realizar transacciones en estos lugares. Por ejemplo, las convenciones de Amazon Web Services (AWS) le permiten a llegar a clientes potenciales y persuadirlos para que utilicen sus servicios de comercio electrónico. En este sentido, el mix de marketing sobre plaza y canales de distribución de Amazon está enfocado en mantener una sólida presencia en los canales en línea de Internet para llegar a su cliente objetivo.

### **3.3 Precio y otros gastos para el usuario**

La estrategia de precios que utiliza Amazon.com Inc. es precios bajos como una forma de atraer clientes a su sitio web, y ofertas de productos. No obstante, dada la variedad de productos de la compañía, se utilizan también las siguientes estrategias de precios: fijación de precios orientada al mercado; estrategia de discriminación de precios, y estrategia de precios basada en el valor.

Amazon.com Inc. utiliza los precios orientados al mercado como su principal estrategia de fijación de precios; evalúa los que ofrecen los competidores y fija los precios de sus productos, logrando que sus precios de venta sean más competitivos y atractivos para los consumidores meta. Por otro lado, la estrategia de discriminación de precios implica establecer diferentes precios para el mismo producto, por lo que aplica esta estrategia a través de sus diferentes sitios web, lo que

le permite ajustar sus precios en función de las condiciones del mercado nacional, el valor percibido de los productos y las preferencias y expectativas del consumidor. Respecto, a la estrategia de precios basada en el valor, implica niveles de precios basados en la percepción de valor de los productos por parte de los consumidores.

### **3.4 Promoción y educación**

A los clientes/prospectos se les debe informar, persuadir y actuar. Se considera que la empresa realiza comunicaciones educativas ya que destacan los beneficios del servicio, dónde y cuándo recibir el paquete, además de cómo participar en el proceso. Los medios son diversos, usualmente todos aquellos aplicados al marketing en general siempre que promuevan la participación y el involucramiento.

### **3.5 Proceso**

Procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y que considerarse que entrega valor real. Procesos mal diseñados producen entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante, atentando también contra la moral de los empleados y disminuyendo sus niveles de productividad.

### **3.6 Entorno físico**

La decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe tener un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la ingente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.

### **3.7 Personal**

Las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, y la satisfacción del cliente, haciendo más intensa la experiencia.

### 3.8 Productividad y calidad

Ambos elementos se consideran unidos pues la productividad busca el mejor resultado al menor costo, y la reducción del costo no debe afectar la calidad del servicio a entregar la cual, siendo necesario evaluarla constantemente desde la perspectiva del cliente. También han sido de gran apoyo los avances tecnológicos, facilitando el proceso y brindando mayor valor a los beneficios valorados por los clientes.

## 4. Presupuesto

El presupuesto de Marketing permitirá implementar las actividades de marketing previstas, las cuales consisten en gastos de publicidad en línea, gastos en planilla de personal de marketing y ventas, y la publicidad en medios televisivos.

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto propuesto para implementar el Plan de Marketing. Los montos indicados en el presupuesto están expresados en millones de dólares.

**Tabla 26. Presupuesto de Marketing para los años 2019 al 2021**

| Conceptos (en millones US\$)                           | 2019            | 2020            | 2021            | Total            | % participación |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Publicidad (en medios, televisiva y otros)             | 805,64          | 1.323,79        | 1.918,18        | 4.047,61         | 35%             |
| Canales de marketing en línea (programas de asociados) | 920,73          | 1.512,91        | 2.192,21        | 4.625,84         | 40%             |
| Nómina de Marketing                                    | 575,45          | 945,57          | 1.370,13        | 2.891,15         | 25%             |
| <b>Total Marketing</b>                                 | <b>2.301,82</b> | <b>3.782,27</b> | <b>5.480,52</b> | <b>11.564,60</b> | <b>100%</b>     |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo VIII. Plan de Operaciones

### 1. Objetivos de Operaciones 2019-2021

#### 1.1 Definición de los objetivos y la estrategia funcional del Plan de Operaciones

Según Franco (2015) los objetivos de operaciones deben estar definidos para maximizar las ventas y minimizar los gastos, lo que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos al año 2021. En la estrategia de operaciones se debe de tomar en cuenta los siguientes ejes operativos sobre los cuales se realizarán las estrategias: costos y calidad; flexibilidad, y tiempos de entrega.

Primero se definen los objetivos más valiosos mediante una ponderación que depende de los objetivos estratégicos de Amazon, estableciendo así el crecimiento de cada uno de estos en el periodo planificado, lo que permitirá mantener el liderazgo. Los objetivos por desarrollar en el plan se muestran en la tabla 27, y los objetivos específicos e indicadores de medición se muestran en la tabla 28.

**Tabla 27. Objetivos por desarrollar en el Plan de Operaciones**

| Eje del Plan de Operaciones | Objetivo del Plan de Operaciones  |
|-----------------------------|---|
| Costos y calidad            | Disminuir el costo de servicio de entrega manteniendo la calidad del producto.                          |
| Tiempos de entrega          | Invertir en nuevas tecnologías que permitan reducir tiempos de entrega.                                 |
| Flexibilidad                | Ofrecer la mayor cantidad de productos y servicios dependiendo de los gustos y necesidades del cliente. |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 28. Objetivos e indicadores del Plan de Operaciones**

| Eje del Plan de Operaciones | Objetivo del Plan de Operaciones   | 2019   | 2020   | 2021   | Indicador   |
|-----------------------------|--|--------|--------|--------|---|
| Costos y calidad            | Disminuir el costo del producto sin afectar la calidad.  | 28.00% | 31.00% | 32.98% | Incremento anual en % del presupuesto de investigación y desarrollo (I+D) para software de demandas de mercado. |
| Tiempos de entrega          | Utilización de nuevas tecnologías para reducción de tiempos.   | 27%    | 29%    | 30%    | Incremento anual en % para la I+D de nuevas tecnologías del transporte  |
| Flexibilidad                | Ofrecer la mayor cantidad de productos y servicios dependiendo de los gustos y necesidades del cliente | 2%     | 2%     | 2%     | % de inversión de las ventas para la adquisición de nuevas empresas   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Acciones del Plan de Operaciones

Definidos los objetivos e indicadores del Plan de Operaciones, estos son desarrollados tal y como se indica en la tabla 28.

### 2.1 Plan de Operaciones para disminuir el costo del producto sin afectar la calidad

- **Investigación y Desarrollo.** La demanda debe estar analizada constantemente para identificar los productos que son más solicitados, para esto se debe utilizar un software especializado que segmente los mercados, de tal manera que los esfuerzos logísticos se orienten a atender a la demanda.
- **Gestión de Almacenes y Proveedores.** Identificados los productos que se deben de vender en determinadas áreas y tiempos se puede solicitar a los proveedores que reduzcan sus costos porque se contará con volúmenes definidos, de tal manera que se ofrecerán ventas específicas en un determinado tiempo. Es necesario generar demandas de productos propios adecuados a las necesidades de los clientes, realizando estudios de mercado sectorizados para identificar las características propias de un producto que sea más atractivo a un mercado específico. De esta manera se estaría atendiendo el crecimiento de la demanda de 25% (2019), 28% (2020), y 30% (2021), así como la disminución del costo de ventas (3,2% anual).

#### 2.1.1 Definición del proceso para disminuir el costo del producto sin afectar la calidad

A continuación, se planificará el tiempo que demandarán las tareas a realizar para cumplir con los objetivos (ver tabla 29).

**Tabla 29. Etapas del proceso de disminución del costo del producto si afectar la calidad**

| Objetivo: Disminuir el costo del producto sin afectar la calidad                         | Meses |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Etapas del proceso   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Implementar un software especializado de análisis de la demanda                          |       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Sectorizar todo el país en función de máximas demandas                                   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Identificar qué productos son los de alta rotación y ganancia.                           |       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Negociar con los proveedores de estos productos en función de las proyecciones de venta. |       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Compra de los productos.   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 2.1.2 Descripción de cada proceso

Cada proceso tiene un periodo de aprobación donde se muestren resultados y se defina una línea base desde donde se mostrarán las metas de ventas ya definidas, y se elaborarán indicadores que ayuden a ejercer el control.



**Tabla 30. Descripción de cada etapa del proceso**

| <b>Etapas del proceso</b>  | <b>Descripción</b>   |
|--|--|
| Implementar un software especializado de análisis de la demanda  | Se tiene desarrollará un software confiable y que tenga la versatilidad de “conversar” con todas las plataformas de los proveedores y almacenes propios para compilar toda la data actual e identificar cuáles son los productos de mayor rotación y de que áreas. |
| Sectorizar todo el país en función de máximas demandas.  | Con la data analizada se optimizarán los tiempos con los almacenes y repartidores locales.   |
| Identificar qué productos son los de alta rotación y ganancia.   | Debido al crecimiento rápido que ha tenido Amazon en diferentes líneas de negocio se deben ordenar todas sus compras para optimizar recursos, identificando y cuantificando cuáles son los productos de mayor rotación para optimizar el tiempo de suministro.     |
| Negociar con los proveedores de estos productos en función de las proyecciones de venta por tiempos y áreas. | Luego de dimensionar cuáles son las demandas y las áreas donde se venderá cada tipo de producto se negociará con el proveedor cuánto, dónde y en qué tiempo se puede entregar una determinada cantidad de producto.  |
| Compra de los productos.   | Ejecutar procesos de compras de los productos y situarlos en los almacenes donde se identificó su alta demanda, colocando un indicador diario venta de estos productos para decidir si se sigue con las compras de acuerdo con la línea base de venta + meta.      |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2.2 Plan de Operaciones para reducir los tiempos de entrega

- **Investigación y Desarrollo.** El costo de transporte es aproximadamente el 20% del costo de ventas, por tal motivo se realizará una investigación sobre energías limpias y eficientes, y transporte con motores eléctricos, para reducir los tiempos de entrega a 24 horas para los suscriptores de Amazon Prime. Los costos de combustible oscilan entre el 30 y 35% del costo del transporte, de allí la importancia de encontrar un transporte más económico y eficiente para reducir el costo de ventas en un 11% al 2021.
- **Gestión de almacenes.** Realizar un estudio de localización de almacenes móviles para poder atender la demanda y así reducir los tiempos de entrega, teniendo en cuenta el estudio y proyección de demanda a un mediano plazo (dos años), siendo clave la automatización de los almacenes basados en inteligencia artificial para disminuir los tiempos de ejecución.

### 2.2.1 Definición del proceso de reducción de los tiempos de entrega

Para reducir los tiempos de entrega debemos de desarrollar nuevas tecnologías teniendo las siguientes etapas:

**Tabla 31. Etapas del proceso de reducción de tiempos**

| Objetivo: Reducción de tiempos de entrega   | Meses |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| Etapas del proceso  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Formar y trabajar un equipo multidisciplinario que defina cuáles son los principales obstáculos para modificar la matriz energética de transporte utilizada actualmente.                                |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Presentar a los proveedores de transporte: tecnologías más eficientes con diésel, gas natural y electricidad.   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Definir con cada proveedor y fabricante de tecnología la posibilidad de desarrollar tecnología eficiente y limpia, de bajo costo, y que pueda utilizarse para el transporte de los productos de Amazon. |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Tiempo de entrega de nuevas tecnologías u optimización de las ya existentes.  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Pruebas de la nueva tecnología en los procesos de entrega de la empresa.  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2.2.2 Descripción de procesos para la reducción de tiempos

Los procesos que se muestran a continuación deben ser llevados a cabo por el proveedor de tecnología y equipamiento.

**Tabla 32. Descripción de los procesos para reducción de tiempos**

| Etapas del proceso  | Descripción   |
|---|---|
| Formar y trabajar un equipo multidisciplinario que defina cuáles son los principales obstáculos para modificar la matriz energética de transporte utilizada actualmente.                                | Las personas que formen este equipo deben de conocer al detalle los procesos de transporte y entrega de los productos en sus diferentes localidades. Se podría tener a una persona que cumpla con todas las áreas o sino a personas especializadas en cada rubro de Amazon dado que tiene diferentes productos. |
| Presentar a los proveedores de transporte: tecnologías más eficientes con diésel, gas natural y electricidad.   | Hacer que los proveedores de equipos de transporte, llámese tracto camiones, camiones repartidores, drones etcétera, entiendan la necesidad de desarrollar tecnologías eficientes, limpias y de bajo costo.   |
| Definir con cada proveedor y fabricante de tecnología la posibilidad de desarrollar tecnología eficiente y limpia, de bajo costo, y que pueda utilizarse para el transporte de los productos de Amazon. | Cada transportista sabe internamente cómo se mueven sus costos en determinadas áreas de acción, cada tecnología tiene sus ventajas y desventajas, pero lo que se debe de incidir es en la disminución de costos de combustibles.  |
| Tiempo de entrega de nuevas tecnologías u optimización de las ya existentes.  | Cada tecnología tiene su tiempo de maduración y salida a producción para lo cual es necesario que los transportistas definan cuáles podrían ser sus optimizaciones, esto será reconocido por Amazon dentro de su tarifa de pago de transporte.  |
| Pruebas de la nueva tecnología en los procesos de entrega de la empresa.  | Se buscará a clientes recurrentes que puedan ayudar en la implementación de estas nuevas tecnologías. Para el caso de grandes volúmenes se llevará un control estricto de los tiempos de llegada y consumos de combustible.   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2.3 Plan de Operaciones para entrar a nuevos mercados

Se deben identificar los gustos de los clientes mediante estadística e inteligencia artificial para saber qué productos no compran y así generar una tendencia. Esto se desarrolló en el punto 2.1.

Con el sustento de estos datos se deberían comprar estas cadenas de venta (Whole Foods), para lo cual será necesario realizar las siguientes acciones:

- Identificar los productos de mayor rotación mediante el análisis de consumo de los clientes y cruzando información con los proveedores.
- Negociar con los proveedores que están presentes en otras cadenas de venta (Whole Foods) para vender sus productos con la marca Amazon.
- Realizar la gestión de compras para especializar a Amazon en fusiones y adquisiciones de empresas y así adherirlas a la cultura la organización, considerando los valores propios que pueden aportar a Amazon.

### 2.3.1 Definición del proceso para entrar en nuevos mercados

Para ingresar en nuevos mercados es necesario determinar cuáles los productos que más se venden en dicha zona y evaluar si los proveedores los pueden distribuir, siendo importante conocer el consumo de los clientes e identificar en cuánto tiempo se pueden ofrecer dichos productos. Para cumplir con este objetivo se deben acotar tiempos con tareas, lo que se muestra a continuación:

**Tabla 33. Etapas del proceso para entrar en nuevos mercados**

| Objetivo: Ingreso a nuevos mercados   | Meses |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| Etapas del proceso  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Identificar qué productos un cliente de Amazon no encuentra en las tiendas.           |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Negociar con proveedores nuevos o antiguos para vender los productos que no se tiene. |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Seguimientos de los productos recién agregados a la oferta de Amazon.                 |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Oferta de productos similares a los que se mostró anteriormente.                      |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| Realizar una trazabilidad de todos los productos.                                     |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2.3.2 Descripción de procesos para entrar en nuevos mercados

Estos procesos se deben de realizar para ingresar a nuevos mercados y motivar al cliente para que elija a Amazon como una única opción de compra.

**Tabla 34. Descripción de los procesos para entrar a nuevos mercados**

| <b>Etapas del proceso</b>  | <b>Descripción</b>   |
|--|--|
| Identificar qué productos un cliente de Amazon no encuentra en las tiendas de la compañía. | Dado el software obtenido en la tabla 31, se tiene la capacidad de discriminar qué tipo de productos son los que los clientes compran fuera de las plataformas de Amazon.  |
| Negociar con proveedores nuevos o antiguos para vender los productos que no se tienen.     | Luego de tener una base de datos de los productos objetivos se negocia con los proveedores antiguos tener un mayor volumen de compra por parte de Amazon. Si son nuevos proveedores se les dará impulso de venta en los buscadores, además se les dará facilidades para adaptarse a los procesos de Amazon |
| Seguimientos de los productos recién agregados a la oferta de Amazon.                      | El mencionado software se implementará en todos los almacenes para así revisar la rotación existente o hacer ajustes en los pedidos.   |
| Oferta de productos similares a los que se mostró anteriormente.                           | Si la opción de vender estos nuevos productos resultara exitosa entonces se podrían vender productos similares con la marca Amazon.  |
| Realizar una trazabilidad de todos los productos y compras de empresas                     | Al realizar la trazabilidad de cada producto se tendrá cierto grado de certeza sobre el crecimiento de ventas de nuevos productos. También se evalúa realizar la compra de las compañías proveedoras para que formen parte de Amazon.  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3. Presupuesto del Plan de Operaciones

El presupuesto está alineado con los objetivos estratégicos de Amazon, manteniendo un porcentaje de dinero en función a las ventas y a los costos de ventas, para así poder presentar un presupuesto realista, considerando los objetivos planteados:

**Tabla 35. Presupuesto de los objetivos de Operaciones 2019-2021**

| <b>Eje del Plan de Operaciones</b> | <b>Objetivo del Plan de Operaciones</b>   | <b>2019</b>     | <b>2020</b>     | <b>2021</b>      | <b>Total</b>     | <b>% Participación</b> |
|------------------------------------|---|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------------|
| <b>Costos y calidad</b>            | Disminuir el costo del producto sin afectar la calidad.   | 1.167,25        | 1.654,15        | 2.305,14         | 5.126,54         | 18%                    |
| <b>Tiempos de entrega</b>          | Invertir en nuevas tecnología que permitan reducir tiempos de entrega.                                  | 241,57          | 520,35          | 1.381,43         | 2.143,35         | 7%                     |
| <b>Flexibilidad</b>                | Ofrecer la mayor cantidad de productos y servicios dependiendo de los gustos y necesidades del cliente. | 5.558,31        | 7.114,64        | 9.249,03         | 21.921,98        | 75%                    |
|                                    | <b>Total de Operaciones</b>   | <b>6.967,13</b> | <b>9.289,15</b> | <b>12.935,60</b> | <b>29.191,87</b> | <b>100%</b>            |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo IX. Plan Funcional de Recursos Humanos

El plan funcional de Recursos Humanos para el periodo 2019-2021 analiza todos los aspectos vinculados a las necesidades de talento y capacidades de Amazon Inc., de manera que puedan anticipar las acciones a tomar para cumplir con la visión, misión, objetivos y postura estratégica de la empresa, alineados con sus principios corporativos.

Al 31 de diciembre de 2017 Amazon emplea a aproximadamente 566.000 personas a tiempo completo y parcial; sin embargo, los niveles de empleo fluctúan debido a factores estacionales que afectan el negocio.

### 1. Objetivos de Recursos Humanos

Para el período 2019-2021 se considera que los objetivos del Plan de Recursos Humanos para Amazon. Inc. deben estar alineados con los objetivos de la empresa, requerimientos de talento humano y su estrategia de crecimiento.

**Tabla 36. Objetivos de Recursos Humanos**

| Objetivo                 | Corto plazo<br>(2019) | Mediano plazo<br>(2020) | Largo plazo<br>(2021) | Indicador              |
|--------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| Mejorar el clima laboral | 15%                   | 20%                     | 30%                   | % rotación de personal |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2. Definición del Plan de Recursos Humanos

El Plan de Recursos Humanos por implementarse en Amazon Inc. para el período 2019-2021 tiene como pilares mantener y desarrollar estrategias de atracción, retención y desarrollo de personas.

#### 2.1 Estrategias de atracción de talento

De todos los factores que intervienen en el proceso de reclutamiento de Amazon, representar y transmitir la cultura de la empresa es, sin duda, uno de los más delicados. Para ello, Amazon es clara en cuanto a los valores que representan a la empresa, qué busca, qué quiere conseguir y cuáles son los referentes, pero indudablemente, una parte importante de este proceso queda en mano de sus trabajadores.

Amazon tiene un riguroso proceso de reclutamiento, el cual inicia con el ingreso del currículum en su portal o a través de búsquedas en sitios de empleo como LinkedIn, donde se identifica a quien podría ser una buena opción para un puesto y lo contactan vía telefónica para asegurarse de que el rol se alinea con la experiencia del candidato y sus intereses profesionales; si se decide que la posible contratación podría corresponder a uno o más puestos, la persona pasará a la siguiente fase del proceso de entrevista donde sus habilidades se prueban directamente, puede ser a través de otra llamada o video llamada donde se le pedirá al candidato que demuestre una serie de otras habilidades que el rol requiere y si tiene éxito será invitado al último paso del proceso que es viajar a Seattle para conocer al equipo de contratación y pasar por un día de entrevistas personales. Este viaje ofrece al candidato la oportunidad de ver cómo se relacionan con sus posibles compañeros de equipo en persona, así como la oportunidad de conocer dicha ciudad. Los candidatos deben de identificarse verdaderamente con el lema de Amazon: «“Trabaja duro, diviértete, haz historia”»; si te conectas con ese dicho, Amazon es el lugar perfecto para trabajar» (Grothaus 2018).

Del análisis de la cultura organizacional de Amazon y de su proceso de atracción del talento, se recomienda realizar las siguientes estrategias, las mismas que se encuentran alineadas con el objetivo del plan de recursos humanos:

- Trabajar en mejorar el employer branding o la imagen de la empresa como empleador, debido a que el crecimiento de Amazon como empresa no ha ido de la mano con la percepción que se tiene de esta debido a comentarios de ex trabajadores en redes sociales y prensa.
- Promocionar e implementar los beneficios de trabajar en la empresa como flexibilidad horaria, beneficios sociales, guardería, programas de incentivos laborales, acceso a cursos de capacitación, etcétera, que ayuden a mejorar el clima laboral y a hacer atractivo el lugar para trabajar.

## **2.2 Estrategias de retención de personas**

En los últimos 15 años, Amazon ha transformado el comercio minorista, pero los grandes cambios requieren de fuerza de trabajo talentosa y ese es un trabajo donde la demanda excede la oferta, por lo que muchos de sus empleados son constantemente cortejados por la competencia. Además, la compañía ha crecido tan rápidamente en los últimos años que muchos puestos son nuevos, otra razón por la cual el empleado típico de Amazon solo ha estado en la compañía por un año en promedio (PayScale 2018).

Amazon Inc. considera que la competencia por personal calificado en su industria ha sido históricamente intensa, particularmente en el caso de los ingenieros de software, informáticos y otro personal técnico (Amazon 2017), por lo que los líderes de Recursos Humanos de la compañía se enfocan en mantener a sus empleados comprometidos y satisfechos para que el negocio pueda seguir siendo el más innovador y ágil de la Tierra.

Al 2018, Amazon cuenta con algunos beneficios para sus empleados con horario a tiempo completo como cobertura médica, dental y oftalmológica (parcial), Plan de Ahorro 401, pago de horas extras y vacaciones, y descuentos por compras de Amazon

Las estrategias de retención del talento que se propone implementar están alineadas al Plan de Recursos Humanos y se enfocan en mejorar el clima laboral de la empresa, a través de mejoras en las condiciones tangibles e intangibles de los trabajadores:

- Mejoras en las coberturas del seguro de salud y medicinas a mejores precios para los trabajadores de la empresa.
- Flexibilidad horaria y home office para los técnicos y profesionales de Amazon, que permita al trabajador sentirse libre y con cierta autonomía.
- Bonos por rendimiento para los empleados que logren cumplir con los objetivos dentro del horario laboral.
- Mejorar la comunicación interna dentro de la empresa a través de un buzón abierto para recibir el feedback de los empleados semanalmente. Política de gerencias con puertas abiertas.
- Fomentar actividades de integración con periodicidad mensual o quincenal.

### **2.3 Estrategias de desarrollo del talento**

Las estrategias de desarrollo de personas dentro de una empresa están orientadas a que los colaboradores puedan sentir que son considerados y que progresan dentro de la compañía. En brindar las herramientas para que la persona pueda crecer profesionalmente en las nuevas tecnologías, metodologías y conocimientos para evitar el riesgo de fuga que es una realidad en esta industria con una alta tasa de rotación, lo que podría generar la pérdida de competitividad.

De acuerdo con el portal web de Amazon, ellos consideran que contratar y desarrollar a las mejores personas es fundamental para su misión de ser la compañía más centrada en el cliente de la Tierra, y consideran que cada Amazonian es un líder que puede ayudarlos a innovar y crecer

(Amazon delivers Jobs 2018). La empresa es consciente que debe mantener un entorno donde las personas puedan aprender, adaptarse y sobresalir, por lo que las alienta a tomarse un tiempo para desarrollarse, aprovechando las oportunidades de aprendizaje y encontrando formas de hacer que sus trabajos sean más productivos y eficientes.

Cuentan con una lista de recursos disponibles para el aprendizaje autodirigido de los empleados, y otros programas como mentoría y grupos de afinidad que permiten a los Amazonian conectarse y aprender unos de otros.

Las estrategias de desarrollo de personas que se propone implementar en Amazon concuerdan con su objetivo y misión como empresa, y son las siguientes:

- **Becas y/o pasantías pagadas durante un año en Amazon.** Dirigidas a recién egresados de las universidades con los mejores puestos en su rama, previo proceso de evaluación y con rotación interna. Esta sería una buena forma de implementar el aprendizaje a través de la práctica o experiencia y no implica un gran costo.
- **Fortalecer y ampliar el alcance del programa “Carrier Choice”<sup>2</sup>.** Este programa consiste en financiar el 95% de la matrícula y las tarifas para que los empleados de Amazon obtengan certificados y títulos asociados en ocupaciones de alta demanda como mecánica de aeronaves, computación diseño asistido, tecnologías de máquina herramienta, tecnologías de laboratorio médico, enfermería y muchos otros campos, el requisito es que los trabajadores tengan como mínimo un año continuo y a tiempo completo en la compañía. Además, se reembolsará el 95% del costo de todos los libros de texto requeridos. El programa pagará hasta US\$ 12.000 en matrícula, libros de texto y aranceles asociados durante cuatro años. Debido al gran interés en Career Choice se han construido aulas dentro de los centros de cumplimiento.

### 3. Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto asignado para la implementación del Plan de Recursos Humanos en el período 2019-2021 incluye mejoras remunerativas a través de bonos por rendimiento, menores horas de trabajo en la oficina (trabajo desde casa), mejoras en los planes de seguro de salud e implementación de canales de comunicación con los empleados a través buzón abierto para recibir feedback semanal. Todas las mejoras implementadas se deberán ver reflejadas en una menor rotación de personal durante el período en mención, para poder retener el mejor talento y

---

<sup>2</sup> Amazon, s.f.



optimizar costos por pérdida de personal capacitado. Los valores indicados líneas abajo se expresan en millones de dólares:

**Tabla 37. Presupuesto de Recursos Humanos**

| <b>Presupuestos</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| Recursos Humanos    | 706,72      | 1.051,61    | 1.253,43    |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El presupuesto de Recursos Humanos está en función a un porcentaje de las ventas, dado por una proyección lineal para los años 2019 al 2021.

## Capítulo X. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

### 1. Aplicación de la responsabilidad social en Amazon

Amazon desarrolla principalmente los siguientes temas de responsabilidad social: gestión responsable de energía; gestión de responsabilidad social en la cadena de distribución; y gestión de responsabilidad social en AWS (Amazon Web Services).

### 2. Objetivos de RSE

**Tabla 38. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial**

| Objetivos  | Indicador  | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--|------|------|------|
| Invertir en la gestión responsable de energía.                                 | Porcentaje de incremento de la inversión en la gestión de energía renovable (paneles solares). | 5%   | 10%  | 15%  |
| Invertir en la gestión de responsabilidad social en la cadena de distribución. | Porcentaje de incremento la inversión en gestión de RS en la cadena de distribución.           | 5%   | 10%  | 15%  |
| Invertir en la gestión de responsabilidad social en AWS.                       | Uso de energía renovable para la infraestructura global.                                       | 60%  | 70%  | 80%  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3. Integración con los grupos de interés – Stakeholders

Los grupos de interés son aquellos individuos u organizaciones a quienes las actividades de la empresa pueden afectar de manera significativa, y cuyas acciones pueden repercutir en la capacidad que tiene Amazon para desarrollar con éxito las estrategias y alcanzar los objetivos.

Para identificar a los grupos de interés, Amazon realizó un análisis en base a los factores de contribución, legitimidad, voluntad de vinculación, influencia y poder, así como las implicancias para la calidad del servicio. A partir de este análisis, definió como sus grupos de interés a los siguientes:

**Tabla 39. Grupos de interés**

| Stakeholder              | Principios  | Objetivos  |
|--------------------------|---|--|
| Accionistas              | Crear valor para los accionistas.   | Aumentar el valor económico y financiero para los accionistas.   |
| Clientes                 | Brindar productos y servicios enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes.               | Aumentar el valor agregado a los clientes.   |
| Proveedores              | Contar con una cadena de valor sostenible.  | Asegurar la excelencia operacional en los procesos claves de la compañía.<br>Garantizar la disponibilidad de recursos financieros que soporten el crecimiento de la empresa. |
| Colaboradores            | Ser un excelente lugar para trabajar.   | Lograr una cultura organizacional innovadora, orientada al aprendizaje permanente.   |
| Grupos medio ambientales | Mejorar la calidad de las condiciones de vida de las comunidades en donde realizan las operaciones. | Consolidar un modelo de responsabilidad global.  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 4. Presupuesto para la implementación de la estrategia de RSE

El presupuesto asignado a RSE considera actividades especialmente orientadas a la gestión de energía, responsabilidad social en la cadena de distribución, y acciones para proteger la infraestructura de AWS. Las actividades que forman parte de este presupuesto están consolidadas dentro de los gastos en tecnología y contenidos (technology and content). Los montos indicados en el presupuesto están expresados en millones de dólares.

**Tabla 40. Presupuesto de Responsabilidad Social**

| Actividades   | 2019  | 2020  | 2021  |
|---|-------|-------|-------|
| Presupuesto de actividades de responsabilidad social (porcentaje de technology and content) | 49,17 | 56,90 | 62,67 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo XI. Plan financiero

El plan de financiero integra los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, y Responsabilidad Social (Fermini 2015).

### 1. Objetivos financieros

El Plan de Finanzas busca demostrar la viabilidad de los objetivos y estrategias planteadas en los planes funcionales (Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, y Responsabilidad Social) para el período 2019-2021.

**Tabla 41. Objetivos financieros**

| Objetivos                   | Horizonte de tiempo |         |       | Indicador       |
|-----------------------------|---------------------|---------|-------|-----------------|
|                             | Corto               | Mediano | Largo |                 |
| Margen de utilidad neta (%) | 3%                  | 5%      | 7%    | % Utilidad neta |
| EBIT <sup>3</sup>           | 4%                  | 6%      | 8%    | % Utilidad neta |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2. Consideraciones del plan financiero

Para la evaluación financiera se tomaron en consideración los siguientes supuestos:

- Se toma como año base (año cero) el 2017.
- Se realizan proyecciones para cuatro años (2018 al 2021), considerando para el 2018 una variación similar al 2017 debido a que el alcance de las estrategias es para el período 2019 al 2021.
- Se realizará un análisis de los flujos de caja, comparando los resultados con y sin estrategia para la aplicación de las estrategias propuestas.
- Todos los valores están expresados en dólares norteamericanos.
- El impuesto a la renta considerado para el período 2018 al 2021 es de 21%, porcentaje para los próximos años que se indica en los estados financieros de Amazon del segundo trimestre 2018.
- El NOPAT<sup>4</sup> es equivalente a Ebitda – IR.
- Para estructurar y analizar el estado de operaciones y flujos proyectados sin estrategias se utilizaron las proyecciones de ventas al 2021 hechas por The Statistics Portal a septiembre del 2018 (Statista, The Statistics Portal 2018).

<sup>3</sup> EBIT: Earnings before interest and taxes o beneficio antes de intereses e impuestos.

<sup>4</sup> Net operating profit after tax o ganancia neta operativa después de los impuestos.

- Para estructurar y analizar el estado de operaciones y flujos proyectados con estrategias se ha utilizado las proyecciones de ventas y costos de elaboración propia, considerando los objetivos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia establecidos para este plan; así como la implementación los planes estratégicos para el período 2019 al 2021. Asimismo, se utilizó como referencia información de Thomson Reuters Eikon – Financial Analysis (Thomson Reuters 2018).
- La inversión por considerar para el horizonte del proyecto (2019-2021) es la suma de cada año de los presupuestos funcionales.

### 3. Proyecciones financieras con estrategia

El sustento para la elaboración de las proyecciones financieras con estrategia se encuentra en los anexos 6 y 7.

#### 3.1 Estado de ganancias y pérdidas con estrategia

El estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados es un informe financiero que tiene como principal objetivo evaluar la rentabilidad de la empresa en un período determinado.

**Tabla 42. Estado de ganancias y pérdidas con estrategia**

|  | 2015            | 2016            | 2017            | 2018            | 2019             | 2020             | 2021             |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas netas   | 107.006,00      | 135.987,00      | 177.866,00      | 215.217,86      | 269.022,33       | 344.348,58       | 447.653,15       |
| Costos operativos                                      | -104.773,00     | -131.801,00     | -173.760,00     | -210.249,60     | -257.084,24      | -321.593,26      | -408.140,23      |
| Costos de ventas                                       | -71.651,00      | -88.265,00      | -111.934,00     | -135.440,14     | -160.687,03      | -194.684,35      | -238.778,19      |
| Fullfilment  | -13.410,00      | -17.619,00      | -25.249,00      | -30.551,29      | -41.160,42       | -55.784,47       | -75.653,38       |
| Marketing  | -5.254,00       | -7.233,00       | -10.069,00      | -12.183,49      | -14.281,10       | -18.011,42       | -23.763,75       |
| Tecnología y contenidos                                | -12.540,00      | -16.085,00      | -22.620,00      | -27.370,20      | -34.972,90       | -45.454,01       | -59.985,52       |
| Administrativos y generales                            | -1.747,00       | -2.432,00       | -3.674,00       | -4.445,54       | -5.649,47        | -7.231,32        | -9.400,72        |
| Otros gastos operativos                                | -171,00         | -167,00         | -214,00         | -258,94         | -333,32          | -427,68          | -558,67          |
| <b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>                       | <b>2.233,00</b> | <b>4.186,00</b> | <b>4.106,00</b> | <b>4.968,26</b> | <b>11.938,09</b> | <b>22.755,32</b> | <b>39.512,92</b> |
| Gastos financieros                                     | -459,00         | -484,00         | -848,00         | -1.195,00       | -1.181,00        | -1.296,00        | -1.100,00        |
| Ingresos financieros                                   | 50,00           | 100,00          | 202,00          | 215,00          | 279,00           | 544,00           | 400,00           |
| Otros ingresos (gastos) netos                          | -256,00         | 90,00           | 346,00          | 109,00          | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>                     | <b>1.568,00</b> | <b>3.892,00</b> | <b>3.806,00</b> | <b>4.097,26</b> | <b>11.036,09</b> | <b>22.003,32</b> | <b>38.812,92</b> |
| Impuestos  | -950,00         | -1.425,00       | -769,00         | -860,42         | -2.317,58        | -4.620,70        | -8.150,71        |
| Participación inversión en capital, libre de impuestos | -22,00          | -96,00          | -4,00           | 0,00            | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Utilidad (pérdida) neta</b>                         | <b>596,00</b>   | <b>2.371,00</b> | <b>3.033,00</b> | <b>3.236,84</b> | <b>8.718,51</b>  | <b>17.382,62</b> | <b>30.662,21</b> |
| <b>Margen neto</b>                                     | <b>0,56%</b>    | <b>1,74%</b>    | <b>1,71%</b>    | <b>1,50%</b>    | <b>3,24%</b>     | <b>5,05%</b>     | <b>6,85%</b>     |

Nota: Todos los montos expresados en millones de dólares. IR=21% (del 2019 al 2021).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3.2 Flujo de caja con estrategia

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado. El sustento del valor de inversiones se encuentra en el anexo 8.

**Tabla 43. Flujo de caja con estrategia**

|  | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas   | 215.217,86       | 269.022,33       | 344.348,58       | 447.653,15       |
| (-) Costos de ventas   | -135.440,14      | -160.687,03      | -194.684,35      | -238.778,19      |
| Utilidad bruta   | 79.777,72        | 108.335,29       | 149.664,22       | 208.874,96       |
| (-) Gastos operacionales   | -74.809,46       | -96.397,21       | -126.908,90      | -169.362,04      |
| Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)                             | 4.968,26         | 11.938,09        | 22.755,32        | 39.512,92        |
| (+) Gastos de depreciación   | 13.446,00        | 16.765,00        | 20.485,00        | 24.000,00        |
| (+) Gastos de amortización   | 1.361,00         | 1.335,00         | 1.229,00         | 1.177,00         |
| Utilidad antes de interés, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) | 19.775,26        | 30.038,09        | 44.469,32        | 64.689,92        |
| (-) Impuesto a la Renta  | -1.043,33        | -2.507,00        | -4.778,62        | -8.297,71        |
| <b>Flujo de caja proyectado con estrategia</b>                             | <b>18.731,93</b> | <b>27.531,09</b> | <b>39.690,70</b> | <b>56.392,21</b> |

Nota: Todos los montos expresados en millones de dólares. IR=21% (del 2019 al 2021).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 4. Proyecciones financieras sin estrategia

El sustento para la elaboración de las proyecciones sin estrategia se encuentra en los anexos 3, 4 y 5. Están basados en las proyecciones de ventas netas del 2019 al 2021 de The Statistics Portal (Statista, The Statistics Portal 2018), más elaboración propia (proyección lineal).

### 4.1 Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia

El estado de ganancias y pérdidas sin estrategia (tabla 44) comparado con el estado de ganancias y pérdidas con estrategia (tabla 42) muestra que los resultados sin estrategia aún son auspiciosos.

**Tabla 44. Estado de ganancias y pérdidas sin estrategia**

|  | 2019            | 2020            | 2021            |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ventas netas   | 238.000,00      | 276.000,00      | 316.000,00      |
| Costos operativos                                      | -232.505,82     | -269.628,60     | -308.705,21     |
| Costos de ventas                                       | -149.777,32     | -173.691,34     | -198.864,00     |
| Fullfilment  | -33.785,33      | -39.179,63      | -44.857,84      |
| Marketing  | -13.473,19      | -15.624,37      | -17.888,77      |
| Tecnología y contenidos                                | -30.267,50      | -35.100,13      | -40.187,11      |
| Administrativos y generales                            | -4.916,13       | -5.701,06       | -6.527,30       |
| Otros gastos operativos                                | -286,35         | -332,07         | -380,20         |
| <b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>                       | <b>5.494,18</b> | <b>6.371,40</b> | <b>7.294,79</b> |
| Gastos financieros                                     | -1.181,00       | -1.296,00       | -1.100,00       |
| Ingresos financieros                                   | 279,00          | 544,00          | 400,00          |
| Otros ingresos (gastos) netos                          | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>                     | <b>4.592,18</b> | <b>5.619,40</b> | <b>6.594,79</b> |
| Impuestos  | -964,36         | -1.180,07       | -1.384,91       |
| Participación inversión en capital, libre de impuestos | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| <b>Utilidad (pérdida) neta</b>                         | <b>3.627,82</b> | <b>4.439,33</b> | <b>5.209,89</b> |
| <b>Margen neto</b>                                     | <b>1,52%</b>    | <b>1,61%</b>    | <b>1,65%</b>    |

Nota: Todos los montos expresados en millones de dólares. IR=21% (del 2019 al 2021).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 4.2 Flujo de caja sin estrategia

El análisis de flujo de caja sin estrategia que se puede visualizar en la tabla 45 muestra que, bajo este escenario, los resultados obtenidos por Amazon son menores a los que se lograría con la implementación de la estrategia, pero aún son buenos. El sustento del valor de inversiones se encuentra en el anexo 8.

**Tabla 45. Flujo de caja sin estrategia**

|  | 2019             | 2020             | 2021             |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Ventas   | 238.000,00       | 276.000,00       | 316.000,00       |
| (-) Costos de ventas   | -149.777,32      | -173.691,34      | -198.864,00      |
| Utilidad bruta   | 88.222,68        | 102.308,66       | 117.136,00       |
| (-) Gastos operacionales   | -82.728,50       | -95.937,26       | -109.841,21      |
| Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)                               | 5.494,18         | 6.371,40         | 7.294,79         |
| (+) Gastos de depreciación   | 12.971,00        | 15.732,00        | 18.802,00        |
| (+) Gastos de amortización   | 3.689,00         | 4.360,80         | 5.056,00         |
| Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) | 22.154,18        | 26.464,20        | 31.152,79        |
| (-) Impuesto a la Renta  | -1.153,78        | -1.337,99        | -1.531,91        |
| <b>Flujo de caja proyectado sin estrategia</b>                               | <b>21.000,40</b> | <b>25.126,21</b> | <b>29.620,89</b> |

Nota: Todos los montos expresados en millones de dólares. IR=21% (del 2019 al 2021).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5. Viabilidad financiera del proyecto

En esta parte del plan financiero se evaluará la viabilidad y rentabilidad económica de la propuesta planteada en contraste al escenario sin estrategia. Para ello, se presentan los cálculos realizados para la obtención del COK y WACC, así como el VAN y el TIR de los escenarios en comparación.

**Tabla 46. Determinación del costo del capital (COK)**

| Datos para determinar COK: $R_f + \beta^*(R_m - R_f)$ |             |        | Valores         |                    |
|---|-------------|--------|-----------------|--------------------|
|   |             |        | Beta apalancado | Beta desapalancado |
| Tasa libre de riesgo el bono del gobierno americano   | $R_f$       | 2.927% |                 |                    |
| Retorno del mercado (Equity Risk Premium)             | $R_m - R_f$ | 5.08%  |                 |                    |
| Beta del sector                                       | $\beta$     |        | 1.18            | 1.09               |
| <b>Costo de Oportunidad (COK)</b>                     |             |        | <b>8.92%</b>    | <b>8.46%</b>       |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 47. Determinación del WACC**

| Datos para determinar WACC        | Valores      | Sustento   |
|-----------------------------------|--------------|--|
| $K_e$                             | 936.292,39   | Costo de fondos propios: $E / (E + D)$                 |
| $K_d$                             | 26.569,50    | Costo de deuda financiera: $D / (E + D)$               |
| $E(\beta)$                        | 8,92%        | Fondos propios (Utilizando COK con Beta apalancado)    |
| $E(\beta_u)$                      | 8,46%        | Fondos propios (Utilizando COK con Beta desapalancado) |
| $D$                               | 3,19%        | % Costo de la deuda                                    |
| $t$                               | 25,00%       | Tasa impositiva: 10 K (Amazon, 2017)                   |
| <b>WACC(<math>\beta</math>)</b>   | <b>8,74%</b> |  |
| <b>WACC(<math>\beta_u</math>)</b> | <b>8,30%</b> |  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6. Comparación de resultados de escenarios

Para el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y valor actual Neto (VAN) se tomaron los resultados obtenidos de los flujos de caja proyectados para el período 2019-2021 (con y sin estrategia) y la WACC, cuyos resultados son los que se muestran en las tablas 49 y 50, respectivamente.

**Tabla 48. Determinación del VAN y TIR con estrategia**

|   | 2018              | 2019             | 2020             | 2021             |
|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Flujo de Caja Financiero Proyectado con estrategia</b> | <b>-10,024.83</b> | <b>13,351.17</b> | <b>19,958.48</b> | <b>56,392.21</b> |
| <b>COK</b>  | <b>11.11%</b>     |                  |                  |                  |
| <b>WACC</b>   | <b>10.87%</b>     |                  |                  |                  |
| <b>TIR</b>  | <b>177.77%</b>    |                  |                  |                  |
| <b>VAN</b>  | <b>59,632.82</b>  |                  |                  |                  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.



**Tabla 49. Determinación del VAN y TIR sin estrategia**

|   | <b>2019</b>     | <b>2020</b>     | <b>2021</b>      |
|---|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>Flujo de Caja Financiero Proyectado sin estrategia</b> | <b>6,820.48</b> | <b>5,393.99</b> | <b>29,620.89</b> |
| <b>COK</b>  |                 |                 |                  |
| <b>WACC</b>   |                 |                 |                  |
| <b>TIR</b>  |                 |                 |                  |
| <b>VAN</b>  |                 |                 |                  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los resultados obtenidos muestran que la tasa interna de retorno (TIR) para ambos escenarios (con y sin estrategia) son mayores que la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión (COK), por lo que se puede inferir que las estrategias y planes funcionales propuestos son viables para el período 2019-2021.

Asimismo, para los resultados obtenidos del cálculo del valor actual neto para ambos escenarios (con y sin estrategia), los resultados confirman la viabilidad de los planes funcionales propuestos para el período, debido a que generan valor.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El modelo de negocio de Amazon es sostenible por su enfoque de orientación al cliente y su competitividad en costos de distribución de mercancías. De acuerdo con el análisis del entorno, Amazon tiene oportunidades de crecimiento debido al crecimiento constante en las ventas de e-commerce. Estas oportunidades de crecimiento y el enfoque de orientación al cliente permitirán a Amazon obtener mayores beneficios en un entorno muy competitivo.
- Se puede concluir que los factores que más inciden en el desarrollo de la empresa es el crecimiento del mercado de compra-venta on line, el acceso a Internet, y el desarrollo de nuevas tecnologías de transporte y servicios; asimismo, tiene una respuesta promedio frente a las amenazas provenientes del incremento de los precios de combustibles que golpean sus costos logísticos, y frente a la alta regulación gubernamental del sector.
- El grado de atracción general de la industria, de acuerdo con el análisis, es de 3,6, lo que muestra que Amazon se desempeña en una industria muy atractiva. Las oportunidades claves extraídas de este análisis son el atractivo crecimiento de la industria, el alto reconocimiento de la marca, el escaso número de competidores en todas las áreas que logra atender Amazon, la experiencia y tecnología adquirida en la distribución de sus productos (Amazon Prime, FBA, otros), la innovación constante en todo lo que hacen (todos los días es el día uno), su diversidad de productos y el manejo de volúmenes e inventario para competir en economías de escala.
- Amazon tiene una posición interna fuerte en la industria, sabiendo aprovechar sus fortalezas y manejar sus debilidades. Una de sus mayores fortalezas es que está altamente enfocado en los clientes y la innovación constante para satisfacerlos.
- La implementación del plan propuesto permitirá lograr los objetivos planteados y obtener una mayor rentabilidad de acuerdo con lo mostrado en los ratios e indicadores financieros.
- Todos los planes funcionales propuestos (Marketing, Recursos Humanos, Operaciones, Responsabilidad social y Finanzas) plantean el logro de los objetivos estratégicos mediante acciones estratégicas concretas. Estas iniciativas darán lugar a la formulación de proyectos, con sus correspondientes flujos de egresos e ingresos, con indicadores de rentabilidad que contribuyan al crecimiento de valor de la empresa que se han incluido en el objetivo general. De acuerdo con el análisis de los indicadores financieros VAN y TIR, Amazon obtendría mayor rentabilidad aplicando las estrategias propuestas en el presente plan. La TIR con estrategia es mayor en 2% en relación con la TIR sin aplicación de estrategias, lo que

demuestra que el plan estratégico es aplicable desde el punto de vista financiero. Para el caso del VAN con y sin estrategia, se concluye que el valor de Amazon es mayor en US\$ 14.828,64 (miles de millones) con la aplicación de las estrategias propuesta en el plan estratégico.

- Cabe mencionar que Amazon ha experimentado un incremento histórico en sus ventas al cierre del año 2017, con una tendencia a seguir creciendo por encima de esos niveles (de acuerdo con los últimos reportes financieros al 2018); todo ello sustentado en sus múltiples estrategias de innovación, eficiencia en costos, nuevas tecnologías, adquisiciones, diversificación de productos; todo ello con un enfoque en el cliente y una visión de largo plazo.
- Nuestras proyecciones de crecimiento de ventas, reducción en costos logísticos y transporte, implementación de nuevas tecnologías, tomando como base el escenario antes del cierre del año 2017.

## **2. Recomendaciones**

- Se recomienda aplicar una estrategia de crecimiento. Para el corto plazo se plantea una estrategia de penetración con integración vertical hacia adelante; y para el largo plazo, la estrategia de diversificación ya que, debido a su amplia variedad de productos y servicios, se puede extender a nuevos mercados y crear productos y servicios derivados de los ya existentes.
- Se sugiere seguir incrementando las ventas apoyándose en el reconocimiento de la marca Amazon, mejorando los canales de distribución y desarrollar cada vez más la innovación
- Se recomienda la aplicación del plan estratégico para lograr el un mayor incremento del valor de Amazon, de acuerdo con los indicadores de VAN y TIR calculados con las estrategias propuestas. Sin embargo; no se puede dejar de destacar que las estrategias que ha ejecutado la compañía en el tiempo les están dando muy buenos resultado estos dos últimos años, lo que generará un crecimiento al nivel del plan que se sugiere implementar.
- Se sugiere a Amazon mantener su enfoque centrado en el cliente, los resultados en el largo plazo y su espíritu innovador.
- De acuerdo con la evaluación financiera realizada en el presente estudio, los presupuestos de mejora en los planes funcionales propuestos alcanzan los objetivos planteados, haciendo recomendable la implementación del presente plan.

## Bibliografía

Alonso, G. (2008). "Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor". En: *Palermo Business Review*. N°2, 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <[http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)>.

Amazon delivers.Jobs. (2018). "Benefits". En: *amazondelivers.jobs*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<http://www.amazondelivers.jobs/about/benefits/>>.

Amazon. (2015). "2014. Amazon.com. Annual Report". En: *annualreports.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <[http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ\\_AMZN\\_2014.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ_AMZN_2014.pdf)>.

Amazon. (2016). "2015. Amazon.com. Annual Report". En: *annualreports.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <[http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ\\_AMZN\\_2015.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ_AMZN_2015.pdf)>.

Amazon. (2017). "2016. Amazon.com. Annual Report". En: *annualreports.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <[http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ\\_AMZN\\_2016.pdf](http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/a/NASDAQ_AMZN_2016.pdf)>.

Amazon. (2018a). "2017. Amazon.com. Annual Report". En: *annualreports.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<http://www.annualreports.com/Company/amazoncom-inc>>.

Amazon. (s.f.). "What is Career Choice?" En: *Aboutamazon.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.aboutamazon.com/working-at-amazon/career-choice>>.

Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". En: *Journal of Management*. Vol.17.

BBC. (2018). "ICT. Changing lifestyles. Electronic money and electronic commerce". En: *bbc.co.uk*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<http://www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/ict/implications/1lifestyle3.shtml>>.

Claritas. (2018). "Products & Solutions". En: *claritas.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.claritas.com/products-solutions>>.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.

Digital Trends. (2015). "FAA's proposed drone rules put Amazon's Prime Air plans in jeopardy". En: *digitaltrends.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.digitaltrends.com/cool-tech/faas-proposed-drone-rules-put-amazons-prime-air-plans-jeopardy/>>.

Ecommerce Foundation. (2018). "Global Ecommerce Report 2017". En: *ecommercefoundation.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.ecommercefoundation.org/reports>>.

Ferguson, E. (2017). "Amazon.com Inc.'s Marketing Mix (4Ps) Analysis". En: *panmore.com*. [En línea]. 20 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<http://panmore.com/amazon-com-inc-marketing-mix-4ps-analysis>>.

Fermini, L. (2015). *Cómo elaborar un Plan de Negocio*. Lima: ESAN Editorial.

Franco, P. (2015). *Planes de negocios: una metodología alternativa. Cuaderno de trabajo*. Lima: Universidad del Pacífico.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Quinta edición. Madrid: Civitas.

Grothaus, M. (2018). "Here's What It Takes to Get Hired at Amazon". En: *fastcompany.com*. [En línea]. 14 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.fastcompany.com/40542717/heres-what-it-takes-to-get-hired-at-amazon>>.

Hart, S. (2005). "Innovation, Creative Destruction, and Sustainability". En: *Research Technology Management*. Septiembre-octubre 2005.

Honorof, M., y Ramírez, L. (2018). "What Is Amazon Prime?" En: *tomsguide.com*. [En línea]. 11 de octubre de 2018. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.tomsguide.com/us/what-is-amazon-prime,news-18041.html>>.

Internet Live Stats. (2016). "United States Internet Users". En: *internetlivestats.com*. [En línea]. 01 de julio de 2016. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<http://www.internetlivestats.com/internet-users/us/>>.

Internet Retailer. (2017). “Informe comercio electrónico en USA 2016”. En: *e-retailadvertising.com*. [En línea]. 04 de abril de 2017. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<http://www.e-retailadvertising.com/index.php/2017/04/04/informe-comercio-electronico-en-usa-2016/>>.

Kallas, B. (2018). “Top 15 Most Popular Social Networking Sites and Apps [August 2018]”. En: *dreamgrow.com*. [En línea]. 02 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.dreamgrow.com/top-15-most-popular-social-networking-sites/>>.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. Décimo primera edición. México: Pearson.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Décimo primera edición. México: Pearson.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson.

Lovelock, C., y Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. Séptima edición. México: Pearson, Prentice Hall.

Lujani, F. (2010). “Jeff Bezos: “Nuestro objetivo es ser la compañía del mundo más centrada en el cliente”. En: *maestrosdelweb.com*. [En línea]. 25 de junio de 2010. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<http://www.maestrosdelweb.com/jeff-bezos-de-amazon/>>.

Millward, S. (2016). “Asia’s ecommerce spending to hit record \$1 trillion this year – but most of that is China”. En: *techinasia.com*. [En línea]. 17 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.techinasia.com/asia-ecommerce-spending-1-trillion-dollars-2016>>.

Open Secrets.org. (2018). “Amazon.com”. En: *opensecrets.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.opensecrets.org/lobby/clientsum.php?id=D000023883&year=2017>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

PayScale. (2018). “The Least Loyal Employees”. En: *payscale.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.payscale.com/data-packages/employee-loyalty/least-loyal-employees>>.

Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En: *Harvard Business Review*. Enero 2008. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)>.

Porter, M. (2012). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones Pirámide.

Redacción. (2013). “Amazon, Marca líder en satisfacción del cliente”. En: *reasonwhy.es*. [En línea]. 09 de diciembre de 2013. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <[https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector/amazon-marca-lider-en-satisfaccion-del-cliente\\_2013-12-09](https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector/amazon-marca-lider-en-satisfaccion-del-cliente_2013-12-09)>.

Statista, The Statistics Portal. (2018a). “Retail e-commerce sales in the United States from 2016 to 2022 (in million U.S. dollars)”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>>.

Statista, The Statistics Portal. (2018b). “E-commerce sales as percentage of total retail sales in selected countries in 2017”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/255083/online-sales-as-share-of-total-retail-sales-in-selected-countries/>>.

Statista, The Statistics Portal. (2018c). “B2C e-commerce as percentage of GDP in the United States from 2009 to 2018”. En: *statista.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.statista.com/statistics/324582/b2c-e-commerce-as-percentage-of-gdp-usa/>>.

Strategyzer.com. (2018). “The Business Model Canvas”. En: *assets.strategyzer.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>>.

Tabuchi, H. (2017). “What’s at Stake in Trump’s Proposed E.P.A. Cuts”. En: *nytimes.com*. [En línea]. 10 de abril de 2017. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.nytimes.com/2017/04/10/climate/trump-epa-budget-cuts.html>>.

Thomson Reuters Eikon. (2018). “Financial Analysis”. En: *financial.thomsonreuters.com*. [Data base]. Fecha de consulta: 20/09/2018. Disponible en: <<https://financial.thomsonreuters.com/en/products/tools-applications/trading-investment-tools/eikon-trading-software.html>>.

United States Census Bureau. (2017). “Supplemental U.S. Sales—Total and E-commerce Sales by Primary Business Activity—2011-2015”. En: *census.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www2.census.gov/retail/releases/current/arts/supecommerce4541.xls>>.

United States. Securities and Exchange Commission. (2018). "Form 10-K". En: *sec.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872418000005/amzn-20171231x10k.htm>>.

Ventura, J. (1996). *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un ensayo interdisciplinar*. Asturias: Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.

Walker, R., y Jiwani, R. (2016). "Reinventando el comercio electrónico: La apuesta de Amazon por el reparto de mercancías con vehículos no tripulados". Evanston: Northwestern Kellogg School of Management. Caso KEL931. Fecha de publicación: 08 de enero del 2016. Documento reservado.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". En: *Strategic Management Journal*. Vol. 5, N°2.

Marketing4ecommerce.net (2018). "7 consecuencias del Brexit para el eCommerce en la UE. Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://marketing4ecommerce.net/7-consecuencias-del-brexit-ecommerce-ue/>>.

Peopledaily.com (2018). "China afina políticas para impulsar comercio electrónico transfronterizo" Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<http://spanish.peopledaily.com.cn/n3/2018/1122/c31620-9521071.html>>.

Brookings.edu (2017). The Brookings Institution. "América Latina ante un nuevo escenario político y económico global: ¿Qué implica para la región?" Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.brookings.edu/es/opinions/america-latina-ante-un-nuevo-escenario-politico-y-economico-global-que-implica-para-la-region/>>.

MBA.Americaeconomia.com (2016). AmericaEconomia.com. "¿Cómo se comporta el consumidor latinoamericano a la hora de comprar?" Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/como-se-comporta-el-consumidor-latinoamericano-la-hora-de-comprar>>.

Distribucionactualidad.com (2017). "Ecommerce. Así son los compradores online en Europa". Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.distribucionactualidad.com/asi-los-compradores-online-europa/>>

America-Retail.com (2018). "Estudios: China es el lugar más popular para las compras online". Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-china-es-el-lugar-mas-popular-para-las-compras-online/>>



BBVAOpenMind.com (2016). "Europa: entre el estancamiento y la revolución tecnológica. La banca digital como motor de crecimiento". Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/europa-entre-el-estancamiento-y-la-revolucion-tecnologica-la-banca-digital-como-motor-de-crecimiento/>>

Twenergy.com (2018). "El coste medioambiental del comercio electrónico". Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<https://twenergy.com/a/el-coste-medioambiental-del-comercio-electronico-2830>>

Masterlogistica.com (2018). "CÓMO FUNCIONA LA ESTRATEGIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE AMAZON". Fecha de consulta: 24/09/2018. Disponible en: <<http://www.masterlogistica.es/cadena-de-suministro-amazon/>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Principios corporativos de Amazon

- **Pasión por el cliente.** Los líderes piensan primero en el cliente y trabajan de acuerdo con este principio. Ponen todo su empeño en ganarse su confianza y mantenerla. Aunque prestan atención a la competencia, lo que realmente les apasiona son los clientes.
- **Responsables y comprometidos.** Los líderes son dueños. Tienen visión de futuro y no sacrifican los valores a largo plazo por resultados inmediatos. Actúan en nombre de toda la compañía, sin limitarse a su propio equipo. Los líderes nunca dicen "ese no es mi trabajo".
- **Inventan y simplifican.** Los líderes esperan y demandan innovación e invención por parte de sus equipos y siempre encuentran maneras de simplificar. Se mantienen informados de lo que ocurre a su alrededor, buscan nuevas ideas en todas partes y no están limitados por el "no lo hemos inventado aquí". Al ser innovadores, aceptan que pueden ser incomprendidos durante mucho tiempo.
- **Tienen razón, casi siempre.** Los líderes, casi siempre tienen razón. Tienen buen criterio e intuición. Están abiertos a escuchar opiniones distintas y cuestionan sus propias creencias.
- **Aprenden y son curiosos.** Los líderes nunca lo dan todo por aprendido y siempre tratan de mejorar. Muestran curiosidad por conocer y explorar nuevas posibilidades.
- **Contratan y hacen crecer a los mejores.** Los líderes elevan el nivel de la empresa con cada contratación y promoción. Reconocen el talento excepcional y fomentan su movilidad dentro de la organización. Los líderes desarrollan nuevos líderes y actúan como mentores de los demás. Trabajan en nombre de sus equipos para crear mecanismos que les permitan desarrollarse profesionalmente como "Career Choice."
- **Insisten en los estándares más altos.** Los líderes mantienen siempre los estándares más altos, aunque puedan parecer exagerados o imposibles. Suben el nivel continuamente y llevan a sus equipos a obtener productos, servicios y procesos de alta calidad. Los líderes se aseguran de que los defectos no se extiendan y de que los problemas se resuelvan de forma definitiva.
- **Piensan en grande.** Pensar en pequeño se traduce en resultados pequeños. Los líderes crean y transmiten retos audaces que inspiran resultados. Piensan diferente y se anticipan a las necesidades de los clientes para encontrar nuevas maneras de darles un mejor servicio.
- **Tienen iniciativa.** En los negocios, la velocidad importa. Muchas decisiones y acciones son reversibles y no necesitan un análisis exhaustivo. Valoramos la toma calculada de riesgos.
- **Frugalidad.** Los líderes logran más con menos. Las limitaciones fomentan el ingenio, la innovación y la autonomía. No se acumulan puntos extras por incrementar el tamaño de los equipos, del presupuesto o del gasto fijo.
- **Se ganan la confianza de los demás.** Los líderes escuchan atentamente, hablan con franqueza y tratan a los demás con respeto. Son abiertamente autocríticos, incluso si esto los pone en una situación difícil o incómoda. Los líderes son conscientes de que ni ellos ni su equipo huelen a rosas. Los líderes se comparan a ellos mismos y a su equipo con los mejores.
- **Profundizan.** Los líderes operan en todos los niveles, están informados de todos los detalles, auditan frecuentemente y se muestran escépticos cuando las métricas y los hechos difieren. Ninguna tarea les resulta menos importante para ellos.
- **Tienen determinación; discrepan y se comprometen.** Los líderes están obligados a cuestionar las decisiones de forma respetuosa cuando no están de acuerdo, aunque sea incómodo o agotador. Los líderes muestran determinación y tenacidad. No ceden ante la presión del grupo solo para lograr la armonía en su equipo. Cuando se toma una decisión, la apoyan totalmente.
- **Obtienen resultados.** Los líderes se centran en los elementos clave para su negocio y obtienen resultados de calidad a tiempo. A pesar de las dificultades, están a la altura de las circunstancias y nunca se conforman (Amazon 2015).

## Anexo 2. Beneficios que ofrece Amazon a sus empleados

Los beneficios de Amazon pueden variar según la ubicación, el número de horas programadas regularmente, la duración del empleo y el estado laboral, como el empleo estacional o temporal.

- **Salud.** Las opciones de planes médicos brindan flexibilidad de seleccionar la cobertura de atención médica adecuada para el trabajador y los miembros de la familia elegibles. Existen varios planes, incluida una cuenta de ahorros de salud (con contribuciones de empleados y empleadores) y múltiples proveedores de la red para la mejor atención en su área. También pueden inscribirse en planes dentales y de visión, así como en cuentas de gastos flexibles para atención de salud y dependientes.
- **Seguridad financiera.** El plan 401 (k) de Amazon brinda la oportunidad de diferir la compensación de sus ahorros a largo plazo e incluye un partido de la compañía. El plan ofrece una variedad de opciones de inversión para ayudar al trabajador a alcanzar sus metas financieras.
  - Seguro de Vida y Muerte Accidental y Desmembramiento básico pagado por la compañía con la opción de inscribirse en cobertura adicional para el trabajador y sus dependientes.
  - Incapacidad de corto y largo plazo pagada por la compañía.
  - Unidades de Acciones Restringidas (RSU).
  - En Amazon, tiene la oportunidad de convertirse en propietarios de la Compañía a través del otorgamiento y el otorgamiento de Unidades de Acciones Restringidas. Las RSU son una parte clave de su filosofía de compensación total cuidadosamente diseñada para atraer, motivar y retener a empleados del más alto nivel.
- **Red de soporte.** Amazon se preocupa por la salud y bienestar del empleado, tanto dentro como fuera del trabajo. Los siguientes beneficios están disponibles sin costo para ayudar a que la vida sea un poco más fácil.
  - El Programa de Asistencia al Empleado gratuito de Amazon brinda apoyo, recursos y referencias 24/7 confidenciales para cada aspecto del trabajo y la vida personal.
  - Se ofrecen recursos en línea para padres cuyos hijos tienen problemas de desarrollo, así como ayuda para encontrar referencias y asistencia para niños y adultos mayores.
  - Los empleados tienen acceso a asesoramiento financiero, planificación patrimonial y otros servicios en caso de una enfermedad que ponga en peligro la vida o la muerte.
  - Asistencia de adopción. Amazon ofrece asistencia para la adopción de gastos de adopción nacionales e internacionales calificados, incluidos los honorarios de abogados, los costos judiciales y los viajes.
- **Maternidad y licencia parental.** Amazon ofrece una gama completa de opciones de licencia de maternidad y paternidad para padres antes y después del nacimiento o la adopción de un niño. Esto incluye nuestra opción única "Dejar compartir" de la industria y un programa flexible de regreso al trabajo conocido como "Ramp Back". Las opciones para los padres requieren al menos un año de servicio continuo para la fecha de nacimiento o adopción de la adopción de un niño.
- **Tiempo libre.** El tiempo regular fuera del trabajo es esencial para que los empleados recarguen y renueven. Los empleados ganan tiempo libre remunerado además de las vacaciones pagadas por la compañía.
- **Descuento del empleado de Amazon.com.** Los empleados reciben un descuento anual en los productos vendidos y enviados por Amazon.com.
- **Elección de carrera.** Amazon Career Choice es un programa innovador que se ofrece a los empleados por hora. El programa paga por adelantado el 95% del costo de la matrícula, los

libros de texto y los aranceles relacionados para que el empleado pueda enfocarse en sus estudios y no en los gastos. Career Choice permite a los empleados desarrollar habilidades a demanda para profesiones del futuro, incluidos técnicos médicos, asistentes legales, ingenieros de robótica e instaladores de paneles solares (Amazon 2016).

### Anexo 3. Estado de ganancias y pérdidas real 2015 al 2017 y proyectado 2018 al 2021 sin estrategias

|  | 2015            | 2016            | 2017            | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ventas netas   | 107.006,00      | 135.987,00      | 177.866,00      | 201.000,00      | 238.000,00      | 276.000,00      | 316.000,00      |
| Costos operativos                                      | -104.773,00     | -131.801,00     | -173.760,00     | -196.359,96     | -232.505,82     | -269.628,60     | -308.705,21     |
| Costos de ventas                                       | -71.651,00      | -88.265,00      | -111.934,00     | -126.492,61     | -149.777,32     | -173.691,34     | -198.864,00     |
| Fullfilment  | -13.410,00      | -17.619,00      | -25.249,00      | -28.532,99      | -33.785,33      | -39.179,63      | -44.857,84      |
| Marketing  | -5.254,00       | -7.233,00       | -10.069,00      | -11.378,62      | -13.473,19      | -15.624,37      | -17.888,77      |
| Tecnología y contenidos                                | -12.540,00      | -16.085,00      | -22.620,00      | -25.562,05      | -30.267,50      | -35.100,13      | -40.187,11      |
| Administrativos y generales                            | -1.747,00       | -2.432,00       | -3.674,00       | -4.151,86       | -4.916,13       | -5.701,06       | -6.527,30       |
| Otros gastos operativos                                | -171,00         | -167,00         | -214,00         | -241,83         | -286,35         | -332,07         | -380,20         |
| <b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>                       | <b>2.233,00</b> | <b>4.186,00</b> | <b>4.106,00</b> | <b>4.640,04</b> | <b>5.494,18</b> | <b>6.371,40</b> | <b>7.294,79</b> |
| Gastos financieros                                     | -459,00         | -484,00         | -848,00         | -1.195,00       | -1.181,00       | -1.296,00       | -1.100,00       |
| Ingresos financieros                                   | 50,00           | 100,00          | 202,00          | 215,00          | 279,00          | 544,00          | 400,00          |
| Otros ingresos (gastos) netos                          | -256,00         | 90,00           | 346,00          | 109,00          | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>                     | <b>1.568,00</b> | <b>3.892,00</b> | <b>3.806,00</b> | <b>3.769,04</b> | <b>4.592,18</b> | <b>5.619,40</b> | <b>6.594,79</b> |
| Impuestos  | -950,00         | -1.425,00       | -769,00         | -791,50         | -964,36         | -1.180,07       | -1.384,91       |
| Participación inversión en capital, libre de impuestos | -22,00          | -96,00          | -4,00           | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| <b>Utilidad (pérdida) neta</b>                         | <b>596,00</b>   | <b>2.371,00</b> | <b>3.033,00</b> | <b>2.977,54</b> | <b>3.627,82</b> | <b>4.439,33</b> | <b>5.209,89</b> |
| <b>Margen neto</b>                                     | <b>0,56%</b>    | <b>1,74%</b>    | <b>1,71%</b>    | <b>1,48%</b>    | <b>1,52%</b>    | <b>1,61%</b>    | <b>1,65%</b>    |

Nota: Todos los montos expresados en millones de dólares

Fuente: Elaboración propia, 2018.

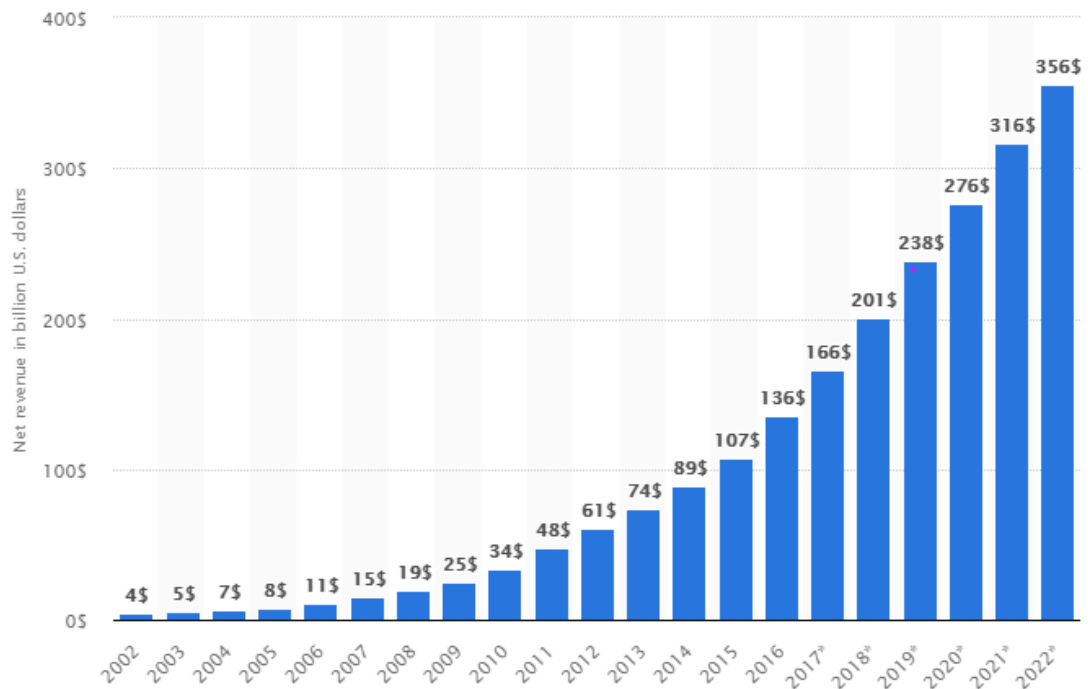
### Anexo 4. Flujo de caja real 2015 al 2017 y proyectado 2018 al 2021 sin estrategia

|  | 2015            | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             |
|--|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas   | 107.006,00      | 135.987,00       | 177.866,00       | 201.000,00       | 238.000,00       | 276.000,00       | 316.000,00       |
| (-) Costos de ventas   | -71.651,00      | -88.265,00       | -111.934,00      | -126.492,61      | -149.777,32      | -173.691,34      | -198.864,00      |
| Utilidad bruta   | 35.355,00       | 47.722,00        | 65.932,00        | 74.507,39        | 88.222,68        | 102.308,66       | 117.136,00       |
| (-) Gastos operacionales   | -33.122,00      | -43.536,00       | -61.826,00       | -69.867,35       | -82.728,50       | -95.937,26       | -109.841,21      |
| Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)                             | 2.233,00        | 4.186,00         | 4.106,00         | 4.640,04         | 5.494,18         | 6.371,40         | 7.294,79         |
| (+) Gastos de depreciación   | 4.900,00        | 6.400,00         | 8.800,00         | 10.452,00        | 12.971,00        | 15.732,00        | 18.802,00        |
| (+) Gastos de amortización   | 1.381,00        | 1.716,00         | 2.678,00         | 3.026,31         | 3.689,00         | 4.360,80         | 5.056,00         |
| Utilidad antes de interés, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) | 8.514,00        | 12.302,00        | 15.584,00        | 18.118,36        | 22.154,18        | 26.464,20        | 31.152,79        |
| (-) Impuesto a la Renta  | -1.352,90       | -1.532,64        | -829,61          | -974,41          | -1.153,78        | -1.337,99        | -1.531,91        |
| <b>Flujo de caja proyectado sin estrategia</b>                             | <b>7.161,10</b> | <b>10.769,36</b> | <b>14.754,39</b> | <b>17.143,95</b> | <b>21.000,40</b> | <b>25.126,21</b> | <b>29.620,89</b> |

Nota: Todos los montos expresados en millones de dólares

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 5. Proyección de ventas Amazon 2018-2022



Fuente: Statista, The Statistics Portal, 2018c.

## Anexo 6. Estado de ganancias y pérdidas real 2015 al 2017 y proyectado 2018 al 2021 con estrategias

|  | 2015            | 2016            | 2017            | 2018            | 2019             | 2020             | 2021             |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas netas   | 107.006,00      | 135.987,00      | 177.866,00      | 215.217,86      | 269.022,33       | 344.348,58       | 447.653,15       |
| Costos operativos                                      | -104.773,00     | -131.801,00     | -173.760,00     | -210.249,60     | -257.084,24      | -321.593,26      | -408.140,23      |
| Costos de ventas                                       | -71.651,00      | -88.265,00      | -111.934,00     | -135.440,14     | -160.687,03      | -194.684,35      | -238.778,19      |
| Fullfilment  | -13.410,00      | -17.619,00      | -25.249,00      | -30.551,29      | -41.160,42       | -55.784,47       | -75.653,38       |
| Marketing  | -5.254,00       | -7.233,00       | -10.069,00      | -12.183,49      | -14.281,10       | -18.011,42       | -23.763,75       |
| Tecnología y contenidos                                | -12.540,00      | -16.085,00      | -22.620,00      | -27.370,20      | -34.972,90       | -45.454,01       | -59.985,52       |
| Administrativos y generales                            | -1.747,00       | -2.432,00       | -3.674,00       | -4.445,54       | -5.649,47        | -7.231,32        | -9.400,72        |
| Otros gastos operativos                                | -171,00         | -167,00         | -214,00         | -258,94         | -333,32          | -427,68          | -558,67          |
| <b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>                       | <b>2.233,00</b> | <b>4.186,00</b> | <b>4.106,00</b> | <b>4.968,26</b> | <b>11.938,09</b> | <b>22.755,32</b> | <b>39.512,92</b> |
| Gastos financieros                                     | -459,00         | -484,00         | -848,00         | -1.195,00       | -1.181,00        | -1.296,00        | -1.100,00        |
| Ingresos financieros                                   | 50,00           | 100,00          | 202,00          | 215,00          | 279,00           | 544,00           | 400,00           |
| Otros ingresos (gastos) netos                          | -256,00         | 90,00           | 346,00          | 109,00          | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>                     | <b>1.568,00</b> | <b>3.892,00</b> | <b>3.806,00</b> | <b>4.097,26</b> | <b>11.036,09</b> | <b>22.003,32</b> | <b>38.812,92</b> |
| Impuestos  | -950,00         | -1.425,00       | -769,00         | -860,42         | -2.317,58        | -4.620,70        | -8.150,71        |
| Participación inversión en capital, libre de impuestos | -22,00          | -96,00          | -4,00           | 0,00            | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Utilidad (pérdida) neta</b>                         | <b>596,00</b>   | <b>2.371,00</b> | <b>3.033,00</b> | <b>3.236,84</b> | <b>8.718,51</b>  | <b>17.382,62</b> | <b>30.662,21</b> |
| <b>Margen neto</b>                                     | <b>0,56%</b>    | <b>1,74%</b>    | <b>1,71%</b>    | <b>1,50%</b>    | <b>3,24%</b>     | <b>5,05%</b>     | <b>6,85%</b>     |

Nota: Todos los montos expresados en millones de dólares

Fuente: Elaboración propia, 2018

### Anexo 7. Flujo de caja real 2015 al 2017 y proyectado 2018 al 2021 con estrategia

|  | 2015            | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             |
|--|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas   | 107.006,00      | 135.987,00       | 177.866,00       | 215.217,86       | 269.022,33       | 344.348,58       | 447.653,15       |
| (-) Costos de ventas   | -71.651,00      | -88.265,00       | -111.934,00      | -135.440,14      | -160.687,03      | -194.684,35      | -238.778,19      |
| Utilidad bruta   | 35.355,00       | 47.722,00        | 65.932,00        | 79.777,72        | 108.335,29       | 149.664,22       | 208.874,96       |
| (-) Gastos operacionales   | -33.122,00      | -43.536,00       | -61.826,00       | -74.809,46       | -96.397,21       | -126.908,90      | -169.362,04      |
| Utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT)                             | 2.233,00        | 4.186,00         | 4.106,00         | 4.968,26         | 11.938,09        | 22.755,32        | 39.512,92        |
| (+) Gastos de depreciación   | 4.900,00        | 6.400,00         | 8.800,00         | 13.446,00        | 16.765,00        | 20.485,00        | 24.000,00        |
| (+) Gastos de amortización   | 1.381,00        | 1.716,00         | 2.678,00         | 1.361,00         | 1.335,00         | 1.229,00         | 1.177,00         |
| Utilidad antes de interés, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) | 8.514,00        | 12.302,00        | 15.584,00        | 19.775,26        | 30.038,09        | 44.469,32        | 64.689,92        |
| (-) Impuesto a la Renta  | -1.352,90       | -1.532,64        | -829,61          | -1.043,33        | -2.507,00        | -4.778,62        | -8.297,71        |
| <b>Flujo de caja proyectado con estrategia</b>                             | <b>7.161,10</b> | <b>10.769,36</b> | <b>14.754,39</b> | <b>18.731,93</b> | <b>27.531,09</b> | <b>39.690,70</b> | <b>56.392,21</b> |

Nota: Todos los montos expresados en millones de dólares

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Anexo 8. Presupuestos 2019-2021

| Presupuestos           | 2019             | 2020             | 2021             |
|------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Marketing              | 2.301,82         | 3.782,27         | 5.480,52         |
| Recursos Humanos       | 706,72           | 1.051,61         | 1.253,43         |
| Responsabilidad Social | 49,17            | 56,90            | 62,67            |
| Operaciones            | 6.967,13         | 9.289,15         | 12.935,60        |
| <b>Total</b>           | <b>10.024,83</b> | <b>14.179,92</b> | <b>19.732,22</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.



## Anexo 9. Proyección de la demanda de Amazon.com para los años 2018 -2021

### Proyección de usuarios de Internet al 2021

Los usuarios de Internet se obtienen de Internet Live Stats (2016), con esa data se hace una proyección lineal ( $y = 9,1397x + 134,1$ ) obteniendo la siguiente tabla:

| Año  | Usuarios de Internet |
|------|----------------------|
| 2009 | 218.134.692,00       |
| 2010 | 222.150.226,00       |
| 2011 | 217.828.119,00       |
| 2012 | 249.635.976,00       |
| 2013 | 267.028.444,00       |
| 2014 | 279.070.327,00       |
| 2015 | 283.712.407,00       |
| 2016 | 286.942.362,00       |
| 2017 | 298.614.600,00       |
| 2018 | 307.754.300,00       |
| 2019 | 316.894.000,00       |
| 2020 | 326.033.700,00       |
| 2021 | 335.173.400,00       |

Fuente: Internet Live Stats, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

### Producto Bruto Interno (PBI) proyectado al 2021

Los datos del PBI se obtienen de Ecommerce Foundation (2018); con esta data se proyecta la curva  $13,58x^2 - 125,42x + 1763,9$  obteniéndose el siguiente crecimiento:

| Año  | PBI per cápita |
|------|----------------|
| 2009 | 47.761,46      |
| 2010 | 49.360,70      |
| 2011 | 50.987,10      |
| 2012 | 52.640,66      |
| 2013 | 54.321,38      |
| 2014 | 56.029,26      |
| 2015 | 57.764,30      |
| 2016 | 59.526,50      |
| 2017 | 61.315,86      |
| 2018 | 63.132,38      |
| 2019 | 64.976,06      |
| 2020 | 66.846,90      |
| 2021 | 68.744,90      |

Fuente: Ecommerce Foundation, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

### % de PBI gastado en e-commerce por cada habitante en Estados Unidos, proyectado al 2021

Los datos obtenidos del porcentaje de PBI gastado en e-commerce se encuentran en la siguiente dirección Statista, The Statistics Portal (2018b), y se utilizó la siguiente curva para realizar las proyecciones:

| Year | % e-commerce de PBI |
|------|---------------------|
| 2009 | 0,81                |
| 2010 | 0,90                |
| 2011 | 0,99                |
| 2012 | 1,10                |
| 2013 | 1,22                |
| 2014 | 1,35                |
| 2015 | 1,49                |
| 2016 | 1,65                |
| 2017 | 1,83                |
| 2018 | 1,96                |
| 2019 | 2,24                |
| 2020 | 2,47                |
| 2021 | 2,74                |

Fuente: Statista, The Statistics Portal, 2018b.  
Elaboración: Propia, 2018.

### **US\$ en e-commerce proyectado al 2021**

Estos datos provienen del PBI per cápita en dólares por el porcentaje de e-commerce del PBI.

### **Demanda en millones del total de e-commerce**

Estos datos provienen de multiplicar los usuarios de Internet por dólares en e-commerce.

### **Venta de Amazon**

Este dato está basado en los datos de los reportes anuales desde el 2009 hasta el 2017 y se utilizó la siguiente curva  $219,13x^3 - 2067,9x^2 + 16068x + 2091,6$  para realizar las proyecciones:

| Año  | Venta Amazon |
|------|--------------|
| 2009 | 24.509,00    |
| 2010 | 34.204,00    |
| 2011 | 48.077,00    |
| 2012 | 61.093,00    |
| 2013 | 74.452,00    |
| 2014 | 88.988,00    |
| 2015 | 107.006,00   |
| 2016 | 135.987,00   |
| 2017 | 177.866,00   |
| 2018 | 220.285,73   |
| 2019 | 275.786,64   |
| 2020 | 342.929,11   |
| 2021 | 423.027,92   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los datos de donde se extrajo la partición de la población en edades e ingresos de los Estados Unidos Americanos fue en <https://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/income-poverty/cps-hi/hi-01.html> teniendo como recopilación entre los años 2005 y 2017 las siguientes tablas

## **EDADES**

Las cantidades están expresadas en miles.

| EDADES                    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                           | 293,835 | 296,824 | 299,106 | 301,483 | 304,282 | 306,553 | 308,827 | 311,116 | 313,401 | 316,168 | 318,868 | 320,372 | 323,156 |
| <b>.Under 18 years</b>    | 73,985  | 74,101  | 74,403  | 74,510  | 74,554  | 74,296  | 74,108  | 74,187  | 73,953  | 73,920  | 74,062  | 74,047  | 73,963  |
| <b>..Under 6 years</b>    | 24,400  | 24,558  | 24,944  | 25,273  | 24,179  | 24,344  | 24,299  | 24,053  | 23,987  | 23,895  | 23,831  | 23,898  | 23,913  |
| <b>..6 to 11 years</b>    | 23,671  | 23,789  | 23,820  | 24,001  | 24,619  | 24,473  | 24,469  | 24,538  | 24,569  | 24,698  | 24,812  | 24,725  | 24,643  |
| <b>..12 to 17 years</b>   | 25,914  | 25,755  | 25,639  | 25,236  | 25,756  | 25,479  | 25,340  | 25,596  | 25,398  | 25,327  | 25,419  | 25,424  | 25,407  |
| <b>..18 to 24 years</b>   | 27,965  | 28,405  | 28,398  | 28,688  | 29,453  | 29,808  | 30,140  | 30,030  | 30,161  | 30,116  | 29,791  | 29,404  | 29,363  |
| <b>..25 to 34 years</b>   | 39,480  | 39,868  | 40,146  | 40,520  | 40,161  | 40,761  | 41,219  | 41,797  | 42,449  | 43,006  | 43,763  | 44,250  | 44,854  |
| <b>..35 to 44 years</b>   | 43,121  | 42,762  | 42,132  | 41,322  | 40,503  | 40,153  | 39,927  | 39,877  | 39,789  | 39,919  | 40,005  | 40,046  | 40,659  |
| <b>..45 to 54 years</b>   | 42,797  | 43,461  | 43,935  | 44,366  | 44,712  | 44,193  | 43,955  | 43,446  | 43,024  | 42,796  | 42,566  | 42,026  | 41,537  |
| <b>..55 to 64 years</b>   | 30,981  | 32,191  | 33,302  | 34,289  | 35,953  | 37,565  | 37,971  | 38,491  | 39,549  | 40,417  | 41,135  | 41,325  | 41,700  |
| <b>.Under 65 years</b>    | 258,330 | 260,789 | 262,316 | 263,695 | 265,335 | 266,776 | 267,320 | 267,829 | 268,924 | 270,174 | 271,322 | 271,098 | 272,076 |
| <b>.65 years and over</b> | 35,505  | 36,035  | 36,790  | 37,788  | 38,947  | 39,777  | 41,507  | 43,287  | 44,477  | 45,994  | 47,547  | 49,274  | 51,080  |

## **INGRESOS PER CAPITAD**

|                             | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013     | 2014    | 2015     | 2016    | 2017    |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|----------|---------|---------|
| <b>Household Income</b>     | 293,834 | 296,824 | 299,105 | 301,483 | 304,281 | 306,554 | 308,827 | 311,116 | 313,443  | 316,168 | 318,869  | 320,372 | 323,156 |
| <b>Less than \$25,000</b>   | 59,598  | 55856   | 55267   | 55814   | 58417   | 60524   | 58732   | 58332   | 56301.2  | 55240   | 51998.6  | 48346   | 46682   |
| <b>\$25,000 to \$49,999</b> | 72,865  | 72582   | 68915   | 69621   | 71613   | 70922   | 71864   | 69927   | 67636    | 67355.2 | 65288.7  | 63644   | 62187   |
| <b>\$50,000 to \$74,999</b> | 59,048  | 58555   | 58355   | 57525   | 58292   | 57358   | 57124   | 56776   | 56085.3  | 55656.8 | 55130.6  | 54829   | 53710   |
| <b>\$75,000 or more</b>     | 102,323 | 109831  | 116568  | 118523  | 115959  | 117750  | 121107  | 126081  | 133420.7 | 137916  | 146450.6 | 153553  | 160577  |

## **USUARIOS DE INTERNET POR EDADES**

Los usuarios de internet por años se recopiló de la siguiente dirección <https://www.pewinternet.org/chart/internet-use-by-age/> teniendo la siguiente tabla con una tendencia lineal de crecimiento de donde se muestran los siguientes resultados:

| EDADES                    | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|                           |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>..06 to 17 years</b>   | 92%  | 92%  | 94%  | 96%  | 97%  | 97%  | 97%  | 99%  | 98%  | 98%  | 99%  | 99%  | 99%  |
| <b>..18 to 24 years</b>   | 92%  | 92%  | 94%  | 96%  | 97%  | 97%  | 97%  | 99%  | 98%  | 98%  | 99%  | 99%  | 99%  |
| <b>..25 to 44 year</b>    | 84%  | 85%  | 87%  | 91%  | 92%  | 92%  | 95%  | 96%  | 97%  | 97%  | 97%  | 98%  | 98%  |
| <b>..45 to 64 year</b>    | 75%  | 74%  | 77%  | 79%  | 81%  | 81%  | 82%  | 87%  | 87%  | 89%  | 89%  | 91%  | 93%  |
| <b>.65 years and over</b> | 40%  | 43%  | 46%  | 54%  | 56%  | 57%  | 63%  | 64%  | 66%  | 66%  | 69%  | 71%  | 73%  |

Del análisis de estas tablas se EDADES, INGRESOS PER CAPITAD Y USUARIOS DE INTERNET, se desprende las tablas 20.1 – 20.5 donde se muestra que el mercado que se debe atender con más énfasis es en edades de 25 a 64 años y que ganen mas de USD\$ 25, 000 AL AÑO.

## **Nota biográfica**

### **Tomás Omar Riojas Márquez**

Nació en Lima. Es Ingeniero Mecánico Electricista por la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el área Comercial y tres años en diferentes jefaturas para la comercialización de proyectos electromecánicos y maquinaria pesada. Actualmente se desempeña como coordinador de Soluciones Industriales en una distribuidora de gas natural.

### **Rosa Isabel Tello Carranza**

Nació en Lima. Es Licenciada en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios de Economía Internacional en Harvard Extension School en Boston, Estados Unidos. Cuenta con más de 11 años de experiencia laborando en el área Comercial de una empresa minera. Actualmente se desempeña como supervisora comercial de Tráfico en Southern Peru Copper Corporation.

### **Henry Alberto Winchonlong Sandoval**

Nació en Piura. Es Ingeniero en Computación y Sistemas por la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en el área de Tecnologías de la Información de una empresa de telecomunicaciones. Actualmente se desempeña como jefe de Sistemas de Información en Gilat Perú S.A.

